Университет за национално и световно стопанство

# ОРГАНИЗАЦИОННО ЛИДЕРСТВО ЧРЕЗ ПРОВЪЗГЛАСЕНА КУЛТУРА

доц. д-р КИРИЛ ДИМИТРОВ
доц. д-р КАЛОЯН ДИМИТРОВ
гл. ас. д-р ПЕТЯ СЛАВОВА

Издателски комплекс – УНСС
София, 2024

Колективната монография съдържа резултати от научно изследване, финансирано със средства по НИД на УНСС, договор № НИД НИ-2/2021 г.

Автори:
доц. д-р Кирил Димитров, катедра „Индустриален бизнес“, Бизнес факултет, УНСС
доц. д-р Калоян Димитров, катедра „Индустриален бизнес“, Бизнес факултет, УНСС
гл. ас. д-р Петя Славова, катедра „Индустриален бизнес“, Бизнес факултет, УНСС

Рецензенти:
доц. д-р Илиан Минков
доц. д-р Христина Харизанова-Бартос



Изп. директор: Веселин Ангелов, тел. 02 8195 251
Зам. изп. директор: Стефан Власев, тел. 02 8195 551
Гл. редактор: Тодорина Недева, тел. 02 8195 564

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО
1700 София, район „Студентски“, бул. Осми декември, №19

# СЪДЪРЖАНИЕ

Предизвикателствата пред компаниите, опериращи в България, през второто и третото десетилетие на двадесет и първи век изискват от техните мениджъри постоянно да полагат усилия да привличат, задържат, ангажират и енергизират хората, допринасящи за успешното просъществуване на съответните бизнеси в ролята им на единствен източник на устойчиво конкурентно предимство, неподлежащ на своевременно копиране от конкурентите, дори в условията на пробивни (разрушителни) иновации. Ето защо на мениджърите се налага често да излизат извън зоната си на комфорт като експериментират в специфични организационни контексти, преднамерено преследвайки обогатяване в систематизацията на внедряваните методи за управление на човешките ресурси. По тази причина в настоящата колективна монография е обоснована специалната позиция на организационното лидерство, създаването на специфична фирмена култура и естеството на реализиране на ефективно взаимодействие помежду им като двигател за успешното развитие на компаниите в съвременната динамична бизнес среда. На база на извършване на задълбочен и критичен литературен анализ са аргументирани приносите на подбрани постмодерни теории и подходи на управлението, както и на целеви нови характеристики на бизнес организациите към постигане на организационно лидерство. Това позволява извеждането на полезно и съвременно определение за понятието „организационно лидерство“. От тази отправна позиция се пристъпва към обосноваване ролята на фирмената култура за изграждането, поддържането и развитието на организационно лидерство чрез задължителното изясняване на важните за научното изследване и управленската практика връзки като „иновации – култура“, „организационно лидерство – фирмена култура“ и „организационно лидерство – официална фирмена култура“, изучаването на които би подпомогнало мениджърите в справянето с връхлитащите бизнеса проблеми, благодарение на предприемането на социални иновации, отучването от стари практики, възприемането и закрепването в съзнанието на нови начини на мислене и действие, особено чрез подходящо формулиране и публично оповестяване пред заинтересованите страни на стратегическите им намерения в бизнеса. Във връзка с последното на база на резултатите от извършеното теоретично и емпирично изследване се извеждат същностните характеристики на елементите на провъзгласената организационна култура, изграждащи нейната структура, и се предлага осъвременено определение за понятието „провъзгласена фирмена култура“. Обосновани са конкретни препоръки към висшите мениджъри, за да могат да завоюват лидерски позиции чрез своите компании по отношение разкриването на провъзгласената организационна култура с оглед

постигането на трайно конкурентно предимство. Тази монография представлява значителна стъпка в развитието на управленската теория, свързана с организационното лидерство и неговите културални измерения.

# Увод

Въздействието на съвременните фактори на бизнес средата върху компаниите е непредвидимо, дисбалансирано и в много случаи не може да бъде оценено еднозначно. А именно способността на фирмения мениджмънт да действа проактивно или своевременно да реагира на това многоаспектно въздействие осигурява оцеляването в краткосрочен и средносрочен план, и успешното развитие на бизнес организацията в по-далечно бъдеще. И докато традиционно бизнес средата в началото на второто десетилетие на двадесет и първи век се възприемаше предимно като съвкупност от изведени на преден план фактори като нестабилност, несигурност, сложност и неяснота (Bennett, Lemoine, 2014), то днес се наблюдава едновременната реализация в практиката и в научната област на многообразие от алтернативни и допълващи се модели от фактори за възприемане и взаимодействие на целева компания с нейната бизнес среда, като например: (а) крехкост, тревожност, нелинейност и неразбираемост (Cascio, 2020); (б) бързина, непредвидимост, парадоксалност и заплетеност (Leading Effectively Staff, 2019); или пък (в) бурност, несигурност, новост и двусмисленост (Kohler, 2021).

По-конкретно тук става въпрос за потенциално комбинираното, концентрирано и револвиращо въздействие върху цялостното представяне на компаниите на пазарната динамика, силната ориентация към предприемачество, изострената нестабилност, несигурност и неяснота, постоянно вихрещия се цикъл на създаване и разпиляване на богатство, намаляващия жизнен цикъл на продуктите, масовото и пробивно навлизане на информационните технологии в бизнеса, особеностите на оформящия се нов свят след пандемията с вируса Ковид-19, изострящите се геополитически напрежения, тероризма, настъпването на климатичните промени  и изоставащото съобразяване с тях от страна на компаниите и повечето от техните заинтересовани групи, интензивните международни комуникации и обогатяващите се форми на междуфирмено и междуличностно сътрудничество, а оттам и възникването на по-остри проявления на културалните различия, които извеждат на преден план необходимостта от завоюване и поддържане на организационно лидерство както в предприеманите бизнес начинания, така и в получаваните резултати от същите.

Самото понятие „организационно лидерство“ представлява един вид „движеща се мишена“, нюансите в чието значение тепърва добиват очертания, печелят популярност и се налага да бъдат задълбочено изучавани и обобщавани, особено в контекста на въплътените в тях културални характеристики. Представянето и критичният анализ на

ключови фрагменти от подбрани дефиниции от авторитетни източници и интерпретации на изследователите позволяват да бъдат откроени основни нюанси в значението на понятието „организационно лидерство“, като:

- Влиянието, оказвано от дадена личност върху други, и по-специално начините, по които това се отразява на работата, извършвана от всеки друг човек, допринасящ за целевата компания (Goethals, Sorenson, Burns, 2004).
- Способността на индивида да повлиява, мотивира и да дава възможност на другите да допринасят за ефикасността и успеха на компаниите, на които са членове (House, Wright, Aditya, 1997).
- Общността от хора, работещи в бизнес формированията, чиято работа или роля е да повлияват мислите и действията на други, за да постигат определен набор от бизнес цели в големи, мултикултурни среди, а не само в перспективата на една нация, т.е. тук се залага на глобалния поглед върху тази сфера (Gessner, Arnold, Mobley, 1999).
- Един вид гаранция (б.а. поне обещание) от страна на лидерите, че ефикасните и хуманни организации се създават, поддържат или преструктурират, ако е необходимо с оглед успешно справяне с належащите големи обществени проблеми. В тази връзка основните задачи на организационното лидерство се отнасят до формулирането на фирмената цел-ориентир и организационното проектиране, като помагат на компанията да се адаптира към вътрешни и външни промени и като подкрепят изграждането на приобщаваща общност във и извън организацията. А вниманието към организационното проектиране включва създаване на смислени мисии и философски изявления, разработване на цели и стратегии, изграждане на вдъхновяващи визии за успех и изграждане на гъвкави управленски, административни и комуникационни системи не само в сферата на бизнеса, а също в публичния и в неправителствения сектор (Goethals, Sorenson, Burns, 2004).
- Целенасочените усилия на лидерите да създават култура на почтеност, включване, учене и производителност, особено като модели за подражание. Едновременно с това от тях се изисква поддържане на постоянно наблюдение на вътрешни и външни среди, експериментиране, контрол върху управленски практики и процедури, сътрудничество и изграждане на екипи, както и планиране на промените с оглед своевременно, а когато е възможно и изпреварващо, организационно адаптиране към настъпващи вътрешни и външни промени.

Отдава се и необходимото внимание към работата на лидерите във връзка с изграждането на приобщаващи общности, където именно лидерите подкрепят системите, чрез които се оказва грижа за членовете на организацията, улеснява се съвместното разрешаване на общи проблеми и се осигуряват ресурси за съвместна работа (Goethals, Sorenson, Burns, 2004, p. 856).

- ***За целта на настоящата монография организационното лидерство бива определено като микс от осъзнати и неосъзнати линии на организационно и иновативно поведение, основаващи се на съвкупности от съвместно съществуващи и взаимно допълващи се, конкретни постмодерни управленски теории, подходи и методи на мениджмънта (експоненциално мислене в бизнеса, развиващи се схващания за бизнес организациите през призмата на протичащата дигитализация, теория за учещата се организация, теория за здравите организации, управление на таланта, социална отговорност и устойчиво развитие, процесен подход в мениджмънта, организационно проектиране, ориентация към подхода на шестте стандартни отклонения и стремеж към създаване/ обновяване на бизнес модели), и оформящи се или набиращи висока популярност в академичните среди и сред мениджърите от практиката организационни характеристики (стегнатост, проектна ориентация в работата, пъргавост, резилентност, адаптивност, ориентация към промяна, пластичност, бизнес съзидателност и висока производителност), притежаващи висок потенциал да осигуряват успешното просъществуване на целевата компания.***

Именно съвкупността от линии на организационно поведение (отношения, оценки, възприети подходи), формулирани от висшите мениджъри в компаниите и отразяващи изповядваните от тях споделени ценности, са демонстрирани като изпреварващи действия или своевременна реакция на приеманите за положителни или отрицателни влияния на факторите на съвременната бизнес среда, въплътени в новопоявяващи се разнообразни техни варианти, като най-известни от тях са (по Stănescu, Romașcanu, 2022; Sreenivasan, 2019): (а) визия, разбиране, смелост и адаптивност; (б) поставяне на ударение върху справедливостта, приобщаване, многообразие в света на бизнеса; (в) жизненост, несравнимост по резултати в бизнеса, предизвикателна работа, пъргавост; (г) добродетелни ценности, утилитарно единство, обмислена яснота и пъргаво действие.

По този начин проличава, че връзката „организационно лидерство – елементи на провъзгласената фирмена култура“ излиза на преден план и се нуждае от допълнително

изследване, за да се създадат възможности за преодоляване на сериозни предизвикателства, от една страна, пред предприемачите още в процеса на началното мечтаене за създаване на определен бизнес, придобиващо цивилизационен статут в документ като бизнес плана, и от друга страна, пред мениджърите в съществуващите организации при относително по-често възникващата нужда от предприемане на интервенции с оглед осъществяване на промяна на текущия бизнес модел на съответната компания било поради силен натиск от определени фактори на околната среда, или поради трайни намерения на лидерите с оглед на нейното успешно по-нататъшно организационно развитие. А според съвременните постулати на управлението на промяната решаването на възникващите проблеми в компаниите не може да се постига пълноценно чрез предприеманите управленски интервенции, ако се пренебрегват характеристиките на доминиращата фирмена култура и по-специално, без да се реализират съпътстващи, обмислени и съгласувани действия, ориентирани към утвърждаване на желана промяна в целеви културални атрибути. Ето защо на успяващите мениджъри се налага да отчитат и дори да моделират културални промени на организационно или групово равнище, възприемайки ги като неразделна част от всяка проектирана и внедрявана програма, предназначена за предизвикване на необходими промени, водещи до решаването на свързан с бизнеса проблем поне в известна степен. Именно тази ситуация в бизнеса провокира първоначалното проявяване на научен интерес от група изследователи (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018) към една силно пренебрегвана интердисциплинарна област – използваните елементи на прокламираната фирмена култура сред членовете на водещи работодателски организации[1], генериращи сериозен принос за българската икономика или притежаващи голям потенциал за ускоряването на нейния растеж. Тук като синоним на прокламираната фирмена култура се използват понятията „провъзгласена организационна култура“ и по-рядко „официална организационна/ фирмена/ корпоративна култура“. Всъщност употребата на последното понятие може не е високо прецизирана, понеже въплътеното в него значение може да бъде и по-широко, за да обхваща и официални фирмени документи, които не притежават стратегически характер като писани заповеди, вътрешни правилници, възприети бланки, органиграми, въведени процедури и други. Наскоро Минков (2022а) предложи нов

[1] Тук попадат: Асоциация на индустриалния капитал в България, Българо-швейцарска търговска камара, Българска аутсорсинг асоциация, Германо-българска индустриално-търговска камара, Българска асоциация по информационни технологии, Камара на испанската промишленост и търговия в България, групата на Малките и средни предприятия, включени в годишната класация „Гепард“ и Сдружение „Българска отбранителна индустрия“.

синоним на разглежданото понятие, т.нар. „опубличена (в интернет) фирмена (б.а. корпоративна) култура“. В тази монография и четирите понятия се използват като взаимозаменяеми.

И докато в широко разпространените научни публикации (статии, студии, глави от книги, монографии и други), индексирани във водещи академични бази данни (Leggat и Homes, 2015; Sufi и Lyons, 2003; Collins и Poras, 1996a; Sandada, 2014), традиционно се поставя акцент върху един, два или три елементи на провъзгласената организационна култура, то в колективната си монография Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018) по емпиричен път, преглеждайки и анализирайки съдържанието на фирмени интернет страници, разкриват съществуването в практиката на много по-богата палитра от елементи на прокламираната култура, както многообразие от варианти и форми за тяхното публично представяне. Важно е да се отбележи, че тук не става въпрос за извършване на обмислени действия по установяване и поддържане на връзки с обществеността, а де факто се обръща поглед към извървяването на „първата стъпка“ в стратегическия мениджмънт, която макар и да не може да се свърже пряко с финансовите резултати от дейността на компанията, в голяма степен оправдава и предопределя нейното просъществуване. Така добива очертание първоначалната версия на системата от културалните атрибути на отделните компании, отразяващи конкретните начини на съществуване на мечтите в бизнеса, публично изразявани като уникални фирмени документи, а именно: мисия, визия, мото, кредо, корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика, (декларация за) фирмени/ нашите ценности, нашата история, (информация) за нас, етичен кодекс, корпоративни/ фирмени принципи, цел-ориентир, (ключови характеристики на) фирмена/ корпоративна/ организационна култура, (стратегическа позиция относно) корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие на фирмено равнище, лозунг и манифест.

На по-късен етап (през месец май 2018г.) при осъществяване на преподавателска мобилност в Нотингам Трент Юнивърсити – гр. Ногингам, Обединено Кралство Великобритания и Северна Ирландия, извършвайки изследователска работа в местната университетска библиотека, Кирил Димитров успява да идентифицира съществуването на още два елемента на прокламираната фирмена култура – организационна мантра и меморандум (Димитров, К.В., 2018a). Тази ситуация стимулира продължаването и задълбочаването на научния интерес в тази сфера. Нещо повече, откроените направления на организационното лидерство също имат потенциал да разкрият съществуването на други (нови) елементи за изразяване на провъзгласената организационна култура.

Изключително полезно за съвременните компании би било извършването на теоретично схематизиране на по-богата палитра от възможности за описание на мечтите за бизнес, понеже високото качество в осъществяването на тази фирмена или предприемаческа дейност представлява сериозна предпоставка не само за оцеляването, но и за успешното развитие в бъдеще за съответните компании. В още по-висока степен това важи за компаниите, опериращи у нас, особено като се вземат предвид преживените ключови събития на свързани с бизнеса културални промени, разтърсили поне в някаква степен възгледите и деловите намерения на техните лидери, а именно смяната на управленската система, съпроводена от дълбоката политическа и икономическа криза от деветдесетте години на миналия век, процесът на смяна на собствеността чрез реституция и приватизация в периода 1996-2002 година, последван от неизбежната вълна на препродажба на предприятия от страна на бившите приватизационни фондове с оглед оптимизиране на портфейлите им от фирми (2001-2004 година), приемането на България в Европейския съюз (2007г.; ЕС), Световната финансова и икономическа криза от края на първото десетилетие на двадесет и първи век (след 2008 година-2013г.), последствията от пандемията с вируса Covid-19, изостреното геополитическо противопоставяне (включително войните в Украйна и Газа), участието във вземането на колективни решения и съвместно управление на Европейските институции, органи и агенции. Ето защо в началото на третото десетилетие на двадесет и първи век от изключителен интерес за изследователите и бизнеса се явява създаването на една по-богата моментна снимка на тази обществено огласявана сфера от стратегическото управление, осъществявано в компаниите у нас, принадлежащи към бързо развиващи се сектори от икономиката и перспективни работодателски организации, служещи като културален посредник (мост) между българския бизнес и важни търговски партньори от други страни. Такъв подход би позволил и потенциалното сравняване на реалната прокламирана фирмена култура с добрите практики на водещите компании от развитите икономики, разкрити в чуждестранната научна литература.

*За целите на монографията се прилага осъвременена дефиниция за понятието прокламираната фирмена култура (по Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018, стр. 17), а именно – „набор от фирмени документи, комуникиращи официалната култура на целева организация, възприети едновременно като относително стабилна, но аморфна и все пак единна цялост от многостранни взаимно свързани норми, приемаща цивилизационен статут в различни форми (фирмени документи) – визия; мисия; мото; кредо; официална философия/политика; фирмени ценности; фирмена история;*

*информация „за нас...“; етичен кодекс; фирмени принципи; цел-ориентир; организационна култура; корпоративна социална отговорност; лозунг; манифест; организационна/ корпоративна мантра, организационен/ корпоративен меморандум, цел-ориентир към големи и дълбоки промени; цел към гигантски скок; големи, рисковани, дръзки цели; монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията; и обръщение (изявление, писмо) от генералния директор според особените нужди и потребности на изследвания обект (компания, организация с идеална цел и други), идентифицираща го поне в три перспективи културална, стратегическа и комуникационна“.*

В настоящата колективна монография учените си поставят като *основен проблем* изследването на специфичните прояви на вече идентифицираната във висока степен, богата палитра от елементи на прокламираната фирмена култура във виртуалното пространство в ролята му на неподправена среда за тяхното пряко и безпрепятствено разпространение. Разбира се, преследва се и идентифицирането, добавянето и интегрирането на нови елементи на провъзгласената организационна култура към вече идентифицираната система от подобни. Нови елементи би следвало да се оформят като резултат от реализацията на важните аспекти на организационно лидерство и използваните средства за постигането им (например: възприети принципи на мениджмънта, изповядвани организационни ценности, прегръщани методи и други).

*Обект на изследване* е публикуваното съдържание на интернет страниците на функциониращи у нас компании, използвано за публично огласяване на стратегическите намерения на мениджмънта, основаващи се на доминиращите сред тях културални схващания. Съвкупността на изследваните компании е определена от подбора на работодателски организации, където фирмите членуват, като в настоящата колективна монография този подбор се основава на няколко критерия, а именно:

- Представляване на бързо развиващи се (растящи) сектори от националната икономика.
- Изпълняване на ролята на културален посредник (мост) между българския бизнес и важни търговски партньори от други страни.
- Притежаване на добра обществена репутация и публично разкриване в интернет на компаниите-членове.
- Юридическа регистрация в България. Регистрация на работодателска организация извън страната е допустима единствено при липса на такава у нас или наличие на сериозно представителство на български компании сред нейните

членове.

- Подбраните за проучване компании-членове принадлежат към работодателски организации, различни от реализираното научно изследване на Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018).

Съвкупността от работодателски организации, чиито компании-членове подлежат на изследване, са: Българо-Руска търговско-промишлена палата (***, 2023а), Българо-Турска търговска камара (***, 2023б), Българо-Китайска търговско-промишлена палата (***, 2023в), Индийско-Българска бизнес камара (***, 2023г), Ирано-Българска Бизнес асоциация (***, 2023д), Инкубатор за стартъпи в България – CampusX (***, 2023е), Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (***, 2023ж), Норвежко-Българска бизнес група (***, 2023з), Шведско-Българската търговска камара (***, 2023и) и Македонско-бугарска стопанска комора (***, 2023й).

*Предмет на изследване* са видимите проявления на културални атрибути в интернет пространството, характеризиращи целева организационна култура, и по-специално на представящите ги фирмени документи в различните им аспекти като създаване, обем, съдържание, структура, начини на показване в интернет, както и извършване на промени в тях с оглед постигане и задържане на организационно лидерство.

Заложената *основна цел* в монографичното изследване е да бъдат откроени специфичните проявления в интернет на прокламираната фирмена култура, и по-специално в ролята ѝ на средство за завоюване на позиция на организационно лидерство. Постигането на основната цел в монографичното изследване се осигурява чрез внедряването на програмно-целевия подход по оста „цел – подцел – задачи“ и придържането към правилата за управление на (научни) проекти (виж таблица 1).

Таблица 1. Прилагане на програмно-целевия подход при разкриването на пътищата за постигане на организационно лидерство чрез провъзгласената култура във виртуалното пространство

| **Под-цели на изследването** | **Задачи на изследването** |
|---|---|
| **(1)** | **(2)** |
| 1. Да се извърши преглед и критичен анализ на съвременната чуждестранна и българска специализирана литература в сферата на мениджмънта с оглед изясняване на феномена „организационно лидерство“. | 1.1. Да се извърши преглед, анализ, систематизация и да се проследи еволюцията в развитието на използваните в съвременните бизнес организации методи на управление (на човешките ресурси), като се използва подходяща научна литература в сферата на мениджмънта.<br>1.2. Да се изяснят същността, основните характеристики, направленията, етапите в еволюцията, и други важни аспекти на осъществяването на организационно лидерство като съвременен метод на управление в компаниите. |

Таблица 1. Прилагане на програмно-целевия подход при разкриването на пътищата за постигане на организационно лидерство чрез провъзгласената култура във виртуалното пространство (продължение)

| **(1)** | **(2)** |
|---|---|
| 2. На базата на литературен преглед, критичен анализ и синтез да се очертае наборът от средства с висок потенциал за постигане и задържане на организационно лидерство. | 2.1.Експоненциално мислене в бизнеса и евентуално други нови аспекти в стратегическото мислене на мениджърите.<br>2.2. Дигитализацията на бизнеса, водещи бизнес организации в условията на Индустрия 4.0.<br>2.3. Учещата се организация.<br>2.4. Управление на таланта;<br>2.5. Отдаване на значение на нови характеристики на бизнес организациите (например стегнатост, организиране на извършваните дейности в компаниите по проектни принципи, пъргавост, резилентност и други. |
| 3. Да се очертае и обоснове връзката „организационно лидерство –култура“. | 3.1. Да се изследва връзката „иновации – култура“.<br>3.2. Да се открои връзката организационно лидерство – официална фирмена култура и да се обоснове нейната значимост за оцеляването и успешното развитие на компаниите.<br>3.3. Да се очертаят важни нюанси в същността на понятието провъзгласена организационна култура и да се опишат всички негови компоненти, идентифицирани чрез теоретичното проучване, а на по-късен етап и чрез емпиричното изследване. |
| 4. Да се разработи общата методологическа рамка на изследването, което да бъде осъществено. | 4.1. Да се посочат конкретните методи за изследване на официалната фирмена култура на бизнес организациите.<br>4.2. Да се прецизира обекта на изследване, т.е. да се извърши подбор, обосноваване на избора и сбито проследяване на развитието на работодателски организации, чиито компании-членове да бъдат проучени във връзка с разкриването на провъзгласената им култура.<br>4.3. Да се формулират базови ограничения на изследването.<br>4.4. Да се извърши регистриране и обработка на данните в изследването. |
| 5. Да се представи цялостното научно изследване под формата на колективна публикация по проекта от изследователите на тема: ”Организационно лидерство чрез провъзгласена култура”. | 5.1. Да се редактира разработеният проект, за да придобие структурата и формата на колективна монография.<br>5.2. Да се оцени и подобри качеството на потенциалната публикация чрез привличане на подходящи рецензенти.<br>5.3. Да се публикува в Издателски комплекс – УНСС. |
| 6. Да се извършва търсене в набор от академични бази данни. (Търсенето да се извършва до пета електронна и стандартно заредена страница включително във всяка от тях.) | Търсенето на научна литература да се извършва до пета електронна и стандартно заредена страница включително във всяка от тях.<br>1.4.1. EBSCO Host Web (достъпно на: http://search.ebscohost.com/)<br>1.4.2. Emerald (достъпно на: http://www.emeraldinsight.com/)<br>1.4.3. DOAJ (Directory Of Open Access Journals) (достъпно на: https://doaj.org/)<br>1.4.4. Google Scholar (достъпно на: http://scholar.google.bg/)<br>1.4.5. Ideas: Economics and Finance Research - RePEc (достъпно на: https://ideas.repec.org/)<br>1.4.6. SSRN (Social Science Research Network) (достъпно на: http://www.ssrn.com/en/)<br>1.4.7. Да се извърши търсене в библиотеката на УНСС.<br>Допуска се прибавяне на нови академични бази данни към списъка при необходимост, както и отпадане на някои от тях поради ограничен достъп или закриването им. |

В началото се извършва задълбочено теоретично проучване на оформящото се направление в мениджмънта, наречено „организационно лидерство“, по-специално на

неговите важни аспекти и идентифицираните ефикасни и ефективни средства за реализацията му, тласкащи успяващите съвременни компании към безпрецедентни успехи въпреки гореспоменатите условия на бизнес средата (б.а. а може би и заради тях!). По-конкретно тук може да става въпрос за бързо възприемане на новите технологии в реализираните бизнес модели, обновяване на доминиращите схващания по отношение на човешките ресурси на компаниите, експоненциално мислене, изграждане на модерни организационни характеристики като пъргавост, резилентност и други.

В случая изследването се основава на източници от чуждестранни и български учени, мениджъри, консултанти и общественици с оглед открояване на добрите световни практики в тази област на мениджмънта, за които могат да се представят доказателства, че служат на съответните организации като средство за задържане на вече завоювани пазарни позиции и целенасочена преориентация към още по-високи успехи в подбираните съществуващи или творчески създавани сфери на дейност, включително чрез предприемане на обмислена промяна в текущия бизнес модел на съответната компания. А съвсем логично повтарящият се успех в бизнеса и споделеното усещане за сбъдването на същия постепенно превръщат новия начин на мислене и действие в споделени вярвания за членовете на персонала и за други заинтересовани групи от целевата компания, като в много случаи последните успешно биват формулирани и налагани като постулати на официалната култура от лидерите в организацията. В тази връзка полезно е да се очертаят важни нюанси на целеви връзки като „организационно лидерство - култура“, „иновации - култура“ и „организационно лидерство – официална фирмена култура“.

Друг важен въпрос, на който е задължително да се потърси отговор, е: „Защо се интересуваме от културалните прояви на компаниите във виртуалното пространство?“. За изследователския екип от значение са единствено лидерите (мениджърските екипи, собствениците), които не се страхуват публично да заявяват своите намерения и разкриват своята идентичност, като очевидно предварително са обсъждали, обмисляли и изграждали консенсус в съответни направления (б.а. и с други заинтересовани страни) в каква посока да насочват своята организация или тази, за която създават добавена стойност. Де факто тук става въпрос за оповестяването на нормите, към които хората в една компания твърдят, че (или желаят да) се придържат и които са придобили цивилизационен статут, т.е. излезли са на повърхността от дълбокия свят на неосъзнатите основни предположения, предопределящи начините по които се прави бизнес в съответната компания. А официалното им обявяване е поместено на фирмените

интернет страници, до които всеки непредубеден наблюдател има пряк достъп по всяко време. Първоначално тук се оперира с входящ комплект от официални фирмени документи, изразяващи гореспоменатите културални атрибути, идентифицирани от Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018), но оттласкването от този трамплин може да се разгърне в две направления за обогатяване на горепосочения комплект, а именно:

- Културалните реализации на открояваните аспекти на организационното лидерство.
- Новите елементи, потенциално подлежащи на идентифициране чрез извършване на ново литературно проучване и преглеждане на планираните фирмени интернет страници, т.е. отчитане на практиката в сферата на проектирането и внедряването на провъзгласената организационна култура.

*По-нататък* в изследването се извършва преглед, критичен анализ и обобщение на натрупващото се съдържание на вече идентифицираните чрез теоретично и емпирично проучване елементи на провъзгласената организационна култура. Тук е моментът, когато се изготвя окончателен вариант на изследователската методология, като се създава подробен опис на културалните атрибути, разкрити в научната литература и/или представени на интернет страниците на подбраните компании, членуващи в целевите работодателски организации. Полезно се оказва да бъдат идентифицирани както добрите практики, така и най-често допусканите грешки при формулиране на елементите в гореспоменатите документи и традиционно срещаните непълноти в изготвяното съдържание в сравнение с възприети схеми на действие на този етап, посочени в световната управленска литература. При изпълнението на тази задача изключително полезен ефект оказва методиката, възприета от Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018).

*Събраните данни подлежат на обработка*, за да бъдат идентифицирани подходите при структурирането на тези фирмени документи, възприети от преуспяващите компании у нас и изобщо да се проучат преобладаващите трайни предпочитания сред изследваните компании във връзка с изразяването на техните стратегически нагласи и провъзгласявани ценности. Сравнителният анализ на „местния опит“ с добрите практики, посочени в литературата, позволява да се направят препоръки към компаниите, опериращи у нас във връзка с осъществяването на подобрения при извършването на тази дейност от страна на висшия мениджмънт в организациите. А и без излишна скромност да бъдат забелязани добри практики сред изследваните компании, отразяващи специфичен успешен и местен организационен опит.

Изследователите формулират четири изследователски тези във връзка с провежданото

изследване:

- Идентифицираните аспекти на организационното лидерство и средствата за постигането и поддържането му могат да послужат като начален тласък при формирането на нови елементи на провъзгласената организационна култура и/или до изпълване с конкретно съдържание (вкл. обновяване) на вече съществуващи елементи.
- Въпросите по формулирането и структурирането на основни стратегически фирмени документи като визия, мисия, кредо и други от гореспоменатите не са широко застъпени в традиционните учебници и книги в сферата на лидерството, и често биват пренебрегвани от мениджърите в компаниите у нас, което води до изграждането и поддържането на недоразвити бизнес модели на редица компании, незадоволително обслужване на клиентите, неадекватно организационно поведение в критични ситуации при нужди от осъществяване на необходимо взаимодействие с целеви заинтересовани групи.
- В научната литература няма единно становище относно същността на елементите на провъзгласената организационна култура и е желателно да се очертаят основните нюанси в значенията им и отношенията помежду им, възприети от различни изследователи.
- С изключение на колективната монография на Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018) не се намират други основополагащи публикации у нас, които да са ориентирани към или фокусирани върху тази начална фаза от процеса на стратегическия мениджмънт в компаниите и които да дават полезна информация относно трайните намерения и провъзгласявани ценности в местните бизнес организации през второто десетилетие от членството на страната в Европейския съюз. Ето защо публично оповестената културална ориентация на компаниите продължава да представлява огромен интерес за учените и мениджърите от практиката особено в условията на сегашната динамична пазарна среда. По този начин се обосновава необходимостта от по-задълбоченото ѝ проучване.

*Постигането на заложената изследователска цел, съставляващите я подцели и потвърждаването или отхвърлянето на четирите изследователски тези* изисква употребата на конкретни изследователски методи, както адаптирането и осъвременяването на изследователския инструментариум, използван в предходно изследване на Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018). По-конкретно тук става въпрос за извършване на литературен преглед, сравнителен и критичен анализ, индукция и

дедукция на основата на научни публикации, уповаване върху принципите на системния подход и системния анализ в сфери като методите на управление (на човешките ресурси), в т.ч. организационното лидерство, средствата за неговото постигане и задържане, включително чрез провъзгласената организационна култура в ролята ѝ на изразител на стратегическите намерения на собственици и мениджъри в компаниите. Във връзка с изясняване картината на прокламираната фирмена култура сред изследваните бизнес организации се прилагат базови емпирични методи: (1) *регистриране* (преглед на интернет страниците на изследваните бизнес организации за наличие на целеви културални атрибути и създаване на опис); (2) *измерване* (анализ на емпирични данни, в т.ч. едномерни, двумерни разпределения и други; (3) *сравнение* (идентифициране на прилики и/или различия в заявените стратегически намерения от изследваните компании в контекста на демонстрираното от тях пазарно представяне); (4) *синтез* (обобщаване на добри практики и грешки при формулиране на документите на провъзгласената организационна култура, направляващи изследваните компании по пътя на организационното лидерство.

Особеностите на българската изследователска среда, специфично въздействащи върху това монографичното изследване, задължават авторския колектив да въведе *важни ограничения*, а именно:

- Събирането на данни за емпиричното изследване включва единствено преглед на публично предоставено съдържание на целеви фирмени интернет страници.
- Изследват се единствено компании, членуващи в заявените работодателски организации, притежаващи работещи (достъпни) собствени интернет страници.
- Литературното проучване е базирано предимно върху източници от горепосочените достъпни за изследователите електронни академични бази данни.
- При големите, международни компании със сложна организационна структура на управление интересът към елементите на прокламираната фирмена култура може да включва както корпоративното равнище, така и нивото на стратегическа бизнес единица. Иначе, научният интерес и анализът са ограничени единствено на организационно равнище.
- Фирменото лого е изключено от списъка на изследваните елементи на прокламираната фирмена култура, понеже прецизното му описание и анализ са невъзможни без познаване на семиотиката като наука.
- Публичните електронни списъци с компаниите членове на целевите работодателски организации са актуални към месец февруари 2022 година.

- От публичните електронни списъци с компаниите членове на целевите работодателски организации отпадат неправителствените организации, структурите на държавната и общинска администрация, колективните участници (други камари, асоциации) и индивидите, регистрирани като свободни професии.
- Публично достъпната информация от интернет страниците на изследваните компании е актуална към периода на интензивно събиране на данни от тях: март-юли 2022 година.
- Извършените трикратни търсения за финансови данни на целевите компании (б.а. баланси, отчети за приходите и разходите, одиторски доклади) от интернет страниците на изследваните компании и Агенцията по вписванията (септември 2022г.; февруари и септември 2023г. и февруари 2024г.) (***, 2023л) показаха наличие на сериозни липси на документи за представянето на бизнес организациите, особено когато трябва да се избере усреднена стойност за пет или шест годишен период (т.е. 2018г., 2019г., 2020г., 2021г., 2022г. и 2023г.). Ето защо бе невъзможно да се провери, дали съществува връзка между използваните елементи на прокламираната фирмена култура в интернет и реализираните приходи от дейността и печалба от компаниите, каква е силата и посоката ѝ.

Авторският колектив благодари на рецензентите – доц. д-р Илиан Минков и доц. д-р Христина Харизанова-Бартос, за полезните препоръки и мотивираща подкрепа в процеса на осъществяване на монографичното изследване. Каним нашите читатели да споделят едно полезно преживяване в дебрите на сечението между организационното лидерство и прокламираната фирмена култура, пренесено във виртуалното пространство, което да ги вдъхнови упорито и без страх от провал да търсят и намират решения на големите проблеми на широката част от обществото и бизнеса.

# ПЪРВИ РАЗДЕЛ

# ТЕОРЕТИЧНО ПРОУЧВАНЕ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО И ВРЪЗКАТА МУ С КУЛТУРАЛНИТЕ ПРОЯВЛЕНИЯ В СВЕТА НА БИЗНЕСА

Организационното лидерство и културалните прояви в бизнеса се оказват неразривно свързана цялост, формираща се, непрекъснато обогатяваща се и обновяваща се под въздействието на факторите на съвременната променлива, несигурна, сложна и неясна бизнес среда, подтикваща взимащите решения хора в компаниите да предприемат своевременни действия в условията на риск и неопределеност, без да развиват нереалистични очаквания за грандиозни успехи, но и да бъдат способни да преживяват известни провали. Именно тази споена цялост въплъщава „интелигентния задвижващ механизъм“ на всяка просъществуваща компания в стремежите на висшето ѝ ръководство и всички допринасящи за нея индивиди да решават по творчески и иновативни начини идентифицираните като наболели проблеми за широки групи в обществата по целия свят. Проследяването на еволюцията на използваните методи на управление (на човешките ресурси) в бизнес организациите би могло да послужи като отправна точка в изясняването на същността, мястото и ролята на организационното лидерство и културата в съвременния бизнес свят в процеса на справянето с управленските и обществените предизвикателства. Тук е подходящо да се изясняват важните нюанси в същността на организационното лидерство и ефективните средства за постигането и поддържането му в съвременните компании. За тази цел е оценен приносът на подбрани постмодерни теории и подходи на управлението към организационното лидерство. Разгледани са и потенциалните възможности за постигане на организационно лидерство чрез отдаване значение на целеви нови характеристики на съвременните, преуспяващи бизнес организации. Засилен акцент е поставен върху очертаването на културалния контекст на организационното лидерство, като чрез системния подход е обосновано възприемането на провъзгласената организационна култура като основно средство за завоюване на лидерски позиции от компаниите в съответните бизнеси.

## 1.1. Еволюцията на използваните методи на управление (на човешките ресурси) в съвременните бизнес организации като отправна точка в изясняването на мястото и ролята на организационното лидерство и фирмената култура

Динамичната бизнес среда, налагаща предприемането на по-чести, различни, нови и нетипични промени в стратегическите намерения на висшите мениджъри, допринасящи за съвременните бизнес организации, поставя високи изисквания към необходимите реализации на връзката „мениджър (лидер) – служител (последовател)", креативното ѝ претворяване, разширяване на обхвата и усложняване в „мениджър – представители на заинтересованите групи в и отвъд организационните граници" (Nicolescu, 2009) и по-специално в контекста на възприемането на системния подход при изграждането, функционирането и развиването на методите за управление, чрез които пряко се въздейства върху трудовото поведение на човешките ресурси, допринасящи за постигане на целите на компаниите. Както организационните потребности от персонал, така и желанията за кариера у индивидите представляват „движеща се мишена" по измерения като адаптивност, гъвкавост, пъргавост, професионална подготовка (знания и умения), ценностна ориентация, мотивираност, удовлетвореност, очаквания за личностно и професионално развитие и други. Тази ситуация представлява сериозно предизвикателство пред управлението на хората, работещи за целевата компания, изразяващо се в извършване на изпреварващи или поне своевременни изменения в действащата система от методи за управление на човешките ресурси, едновременно базирани на научни постижения (б.а. теоретично обосновани подходи, правила и механизми), организационни традиции и обичайни практики. Структурирането на знанието под формата на методи се оказва подходящо в приложни области, особено в сферата на организационния мениджмънт, където основната задача е да се постигне съгласие между група от знаещи субекти (б.а. мениджърите и някои висококвалифицирани служители, а в някои случаи и ключови представители на други заинтересовани страни) върху подходящ набор от действия (Umpleby, 2002). В традиционната литература по мениджмънт най-често представяните методи за управление на човешките ресурси биват категоризирани според вида на използвания ресурс – административни (организационни) методи, икономически (парични) методи и социално-психологически методи, като се признава дори необходимостта от подходящото им комбиниране и модифициране според реакциите на служителите, върху които се въздейства с оглед предизвикването на желани реакции (Златев, 1999; Савов,

1996; Jones, George, 2018; Daft, 2010; Robbins, Coulter, 2017; Boddy, 2014; Hitt, Black, Porter, 2012) (виж таблица 1.1.1). В действителност този микс от методи на управление на човешките ресурси пряко съответства на добре познатите и установени етапи в развитието на мениджмънта – класически, поведенчески и модерни подходи (Hussain, Haque, Baloch, 2019; Bass, 1994; Wren, Bedeian, 2024; Boxall, Purcell, Wright, 2007), като би следвало да се отбележи, че времевото позициониране в доминирането на гореспоменатите етапи и методи е различно в отделните световни региони, както е и културално специфично (Kwok, 2014; Bloom, Genakos, Sadun, Van Reenen, 2012; Zeng, Chen, Su, 2014;  dos Santos Moreira, 2008; Brewster, 1993).

През последните три десетилетия масовото и непрекъснато обновяващо се прилагане на информационни технологии в бизнеса, а също в политическите и икономическите обществени отношения като цяло, допринесе за появяването и бурното развитие на нови информационни методи, които се оказа, че не само силно влияят върху традиционните методи на управление в рамките на формираната от тях система, но трайно, дълбоко и многократно променят типичното за тях въздействие.

Де факто, чрез информационните методи се оказва косвено въздействие върху хората, допринасящи за компанията, богато реализиращо се на основата на подсказване и водене на „облъчения обект" в избраната посока чрез активно генериране на асоциации относно следването на „добрия пример/ практика", двояко въплътен(а) – от една страна, в информационните роли на мениджъра, структурирани от Минцбърг,  а от друга страна, в превръщането им в необходима инфраструктура, т.е. средство за създаването на благоприятна среда за осъществяването на другите методи на управление в компанията независимо от равнището на реализация на дейностите ѝ – екипно, организационно, регионално, глобално (по Божинов, 2016а; 2016б; Златев, 1999). Според новостта и модерността в равнището на използваните информационни и компютърни технологии информационните методи условно биват категоризирани на традиционни и съвременни (виж таблица 1.1.2.), като Божинов (2016а; 2016б) не предлага система за оценка, подбор и извеждане от групата по критерии и прилежащи към тях показатели на целеви информационни методи на управление и за последващото им категоризиране, а посочва единствено известни примери, принадлежащи към подгрупата на съвременните информационни методи. Но последното е важно поради постоянните промени и високата скорост на обновяване в тази сфера.

Таблица 1.1.1. Традиционната категоризация на методите за управление на човешките ресурси в бизнес организациите

| *Група* | **Конкретен метод** | **Основни характеристики** |
|---|---|---|
| **(1)** | **(2)** | **(3)** |
| *1. Административни* | 1.1. Подбор/ освобождаване на подчинени: | • Право на прекия ръководител да подбира подчинените, с които съвместно ще работи;<br>• Средство за определяне на основните характеристики на длъжността;<br>• Средство за определяне на вида и значението на образователните, квалификационните и личностни характеристики за отделното работно място;<br>• Привличане на достатъчен брой кандидати за свободната длъжност<br>• Максимално обективно оценяване на характеристиките на кандидатите;<br>• Средство за определяне на кандидата, който в най-пълна степен отговаря на изискванията за вакантното работно място. |
| | 1.2. Инструктиране: | • Право и задължение на супервайзъра;<br>• Провежда се за подчинените му преди извършването на работата (нова или позната, но подлежаща на изпълнение в променени условия);<br>• Подчинените разбират характера на възлаганата работа;<br>• Определя се начина на нейното извършване;<br>• Изяснява се начина на измерване на извършената работа в количествен и качествен аспект;<br>• Определят се връзките с други постове и работи;<br>• Посочват се последиците от евентуално неизпълнение на работата;<br>• Подчинените имат възможност да задават въпроси и при необходимост супервайзорът дава допълнително разяснение. |
| | 1.3. Регламентиране (движение по желана спирала: „знам – харесвам – спазвам“): | • Супервайзърът има право да формулира някои правила за извършване на многократно изпълнявани работи;<br>• От подчинените се изисква да изпълняват своята работа<br>• Качествено, икономично и еднотипно изпълнение на работите от изпълнителите;<br>• Обект на регламентиране: последователност на извършване, срокове, документи, взаимодействие, мерки и други;<br>• Често документирането се осъществява чрез длъжностни характеристики, правила, процедури, инструкции и други;<br>• Части от регламентирането биват усвоявани по време на обучението или при стартиране на самата работа;<br>• Извършва се с участието на тези, за които се отнася. |
| | 1.4. Контрол и текуща оценка: | • Право и задължение на супервайзъра да контролира и текущо да оценява работата на подчинените си;<br>• Активно наблюдение и сравнение на действията на служителя с правилата в регламентите и указанията при инструктирането;<br>• Полезна информация за работника от супервайзора. |
| | 1.5. Периодична оценка (атестация): | • Право и задължение на супервайзъра да извършва цялостна периодична оценка на подчинените си;<br>• Формално провеждане и произтичащи реални последствия;<br>• Уточнена периодизация (от шест месеца до една година);<br>• Различия при различните длъжности;<br>• Два аспекта на оценяване: (а) съответствие на служителя спрямо длъжността; и (б) перспектива за служебното му израстване;<br>• Желани характеристики на оценяването: (а) максимална обективност; (б) пряка свързаност с резултатите от заеманата длъжност; и (в) известност на критериите за оценяване в началото на периода.<br>• Възможни степени на съответствие: (а) отлично съответствие; (б) задоволително съответствие; (в) недостатъчно съответствие.<br>• Средство за оценяване на готовността за служебно израстване. |

Продължение

| (1) | (2) | (3) |
|---|---|---|
| | 1.6. Разпореждане (заповед): | • Право на супервайзъра да разпорежда на своите подчинени изпълнението на определени задачи;<br>• Възлагани задачи: (а) еднократни или периодични; (б) с продължителност до един месец; (в) различни от залегналите в длъжностните характеристики рутинни задължения;.<br>• Форма на предоставяне: (а) устно; (б) писмено; и (в) запис на електронен носител;<br>• Писмени разпореждания → издаване на заповеди → голяма отговорност за изпълнителите;<br>• Подобна заповед: ръководителят дава обща оценка за изминалия период и определя насоките и основните задачи за следващия. |
| | 1.7. Делегиране на пълномощия и овластяване на подчинени: | • Супервайзърът има право трайно да преотстъпва част от своите задължения и пълномощия на своите подчинени, но остава отговорен за резултатите на управляваното звено;<br>• Средство за постигане на три основни цели: (а) да се отстъпва повече контрол, за да се запазва повече контрол; (б) да се възпитава по-голяма отговорност и предприемачески дух сред подчинените; (в) по-голяма обоснованост при оценяване на подчинените и на потенциала за тяхното израстване. |
| *2. Икономически* | 2.1. Система на заплащане: | • Определя се от индивидуалните резултати;<br>• Зависи от положените усилия;<br>• Взимат се предвид възможностите на работника;<br>• Определя се за определен период от време. |
| | 2.2. Система на премиране: | • Величината за изплащане на допълнително финансово възнаграждение на всеки работник зависи от постигнатия финансов резултат на цялата организация;<br>• Явява се допълнение към основното трудово възнаграждение;<br>• Средство за поддържане на лоялността на служителите и постигането на организационните цели;<br>• Средство за сплотяване на персонала, поради зависимостта на премията от постигнатия общ резултат. |
| | 2.3. Участие на персонала в собствеността: | • Оказва благоприятно влияние върху трудовото представяне на персонала (дори с неголям дял);<br>• Засилва интереса на персонала към финансовия резултат на фирмата, ако: (а) организацията постига или се очаква да постигне в разумни срокове значителна рентабилност на капитала; (б) персоналът може съществено да подобрява своите резултати; (в) персоналът има достатъчно ефективни средства за въздействие върху мениджърите. |
| | 2.4. Еднократни целеви (парични) награди: | • Високи трудови резултати или предложения с икономически ефект;<br>• Мотивиращи награди, получавани единствено от заслужилите работници;<br>• Три вида: (а) за постижения; (б) за икономически ефективни предложения; (в) за предотвратена загуба. |
| | 2.5. Възнаграждение за целево поведение: | • При спазване на важни правила и норми на трудово поведение за определен период от време;<br>• Предпочитана алтернатива на глобите и нарушенията на правилата;<br>• Видове: (а) заплащане за здраве; (б) доплащане за безопасна работа. |
| | 2.6. Възнаграждение за икономии на разходите: | • Предоставяно при постигане на икономия от нормативно определените разходи;<br>• Изисква нормиране на разходите;<br>• Предварително решение за схемата на разпределение на икономията. |
| | 2.7. Възнаграждение за вътрешно предприемачество: | • Възможност за работниците да влагат пари и да участват в рискови разработки, в които са изпълнители;<br>• Възможност за служителите да получават предварително уговорена част от печалбата;<br>• Доходът не е гарантиран; |

Продължение

| (1) | (2) | (3) |
|---|---|---|
| *3. Социално-психологически* | 3.1. Личен пример на мениджъра: | • Човешката склонност към оценка на поведението на друг човек → одобрение → подражание (на герой)<br>• Подходящи качества за подражание: (а) Отговорност; (б) Познаване на хората и процесите; (в) Висока трудова етика; (г) Широк кръгозор; (д) Далновидност; (е) Лидерски качества; (ж) Честност /Справедливост; (з) Щедрост. |
| | 3.2. Професионално отношение към работата: | • Верността пред професията стои над лоялността към фирмата;<br>• Висока и постоянно развивана квалификация;<br>• Високи собствени стандарти за качество;<br>• Устойчивост на външни пречки и смущения;<br>• Стремеж към висока оценка на собствената работа;<br>• Желание за подготовка на последователи. |
| | 3.3. Предизвикване на желано трудово поведение: | • Ясно дефиниране на желаното поведение от мениджъра;<br>• Функционален анализ по веригата: „Предпоставки → Поведение → Последствия";<br>• Създаване на необходимите предпоставки от мениджъра, за да може работникът да реализира желаното поведение;<br>• Осигуряване на подкрепящи това поведение последствия (морални стимули, подкрепа) от мениджъра;<br>• Многократно наблюдение и оценка на поведението на служителя. |
| | 3.4. Създаване на условия за саморегулиране на поведението: | • Известен контрол върху собственото поведение при подходящи условия в обкръжението;<br>• Тези условия се създават поне частично от мениджърите;<br>• Видове условия: (а) напомнящи и привличащи вниманието материали; (б) информация от самонаблюдение на служителя; (в) елиминиране на изкушения; (г) ориентиращи сигнали. |
| | 3.5. Метод на големите очаквания: | • Мениджърът очаква от своите подчинени високи постижения;<br>• Съдейства за постигането им и създава подходящи условия;<br>• Създава подходящи нагласи и работна атмосфера;<br>• Възлага задачи с нарастваща сложност на новопостъпилите;<br>• Проявява разбиране към допусканите от тях грешки, когато те не са плод на небрежност и несериозно отношение. |
| | 3.6. Изграждане на самоуправляващи се групи: | • Възлагане на работата на еднородна по своя статус група;<br>• Работата не е възможно да бъде разпределена на отделни изпълнители;<br>• Обосновано предпочитание към групово изпълнение на целева задача пред възможността за индивидуално възлагане;<br>• Атмосфера на сътрудничество и динамично взаимодействие;<br>• Без йерархична структура;<br>• Използване на знанията и уменията на членовете на групата за решаване на общите въпроси;<br>• При добро развитие на обстоятелствата групата минава в режим на саморегулиране. |
| | 3.7. Формиране на специфична фирмена култура: | • Съвкупност от общи дълбоки убеждения, публично обявени ценности, модели на мислене и поведение, работна атмосфера;<br>• Специфични средства за развитие: усвоени принципи и правила, символи, ритуали, митове, „герои" и табута;<br>• Траен интерес на мениджърите: да изградят силна и градивна фирмена култура, която води до постигане на целите на бизнес организацията и сигурност на служителите. |

Източник: (Златев, 1999).

Таблица 1.1.2. Категоризиране на информационните методи за управление според новостта и модерността в равнището на използваните информационни и компютърни технологии

| Видове | Описание |
|---|---|
| Традиционни | • информационни табла;<br>• видео наблюдение като метод на контрол;<br>• разпространение на информация чрез вътрешни (фирмени) и външни печатни и електронни медии и др. |
| Съвременни | • конферентни връзки;<br>• връзка между информационни методи и аутсорсинг.<br>• задаване на задачи и директно управление чрез информационни технологии (смартфони и т.н.);<br>• постоянна комуникация и обвързаност с непрекъсваемите процеси в организацията; поставяне на „компютъра в джоба";<br>• навлизането чрез информационните технологии в личното пространство и 24 часовата „пасивна ангажираност" на служителя с процесите на работното му място чрез достъп през „облака" и облачните услуги;<br>• използване на социалните мрежи и интернет страницата на фирмата. |
| Източници: (Божинов, 2016а, стр. 72; 2016б, стр. 15). | |

Ето защо тук е препоръчително придържането към няколко правила, а именно:

- важността, остротата и разпространението на предизвикателството (проблема), пред което (който) е изправена съответната компания и което (който) подлежи на цялостно разрешаване, частично решаване, временно уталожване, или на интелигентно премахване чрез отпадане на причини и обуславящи фактори, благодарение на разумни мениджърски усилия, положени във връзка с преодоляването на други свързани с бизнеса трудности, представлява приоритет за мениджърите (лидерите) пред „любовта към технологиите" и „страстта към иновациите".
- преобладаващата част от работата в компаниите, извършвана по неизбежност в условия на риск и неопределеност, изисква прилагането на само на технологични, но и на социални иновации, чието разпространение и широко възприемане сред заинтересованите групи в и отвъд организационните граници зависи както от лидерските умения да се създава и внедрява нов бизнес модел, да се извършва необходима промяна, да се засилва и поддържа вдъхновението и ангажираността на последователите (Kreutzer, 2022; Hague, 2019; Osterwalder, Pigneur, Smith, Etiemble, 2020; Gallagher, 2019; Bridger, 2022), така и от управленските въздействия, ориентирани към реализирането на интелигентно културално моделиране не само на организационно и екипно равнище, но също на глобално, регионално, национално, професионално, секторно, социална класа, пол и други

равнища, на които компанията осъществява дейност (Dimitrov K.V., 2012; Паунов, 2015; Wilhelms, Shaki, Hsiao, 2009).

- възприемане и възползване от потенциала на разширената връзка „мениджър (лидер) – служител (последовател)“ чрез целенасочено активизиране на контактите с ключови представители на други заинтересовани групи във връзка с реализираните съвместно проектни и други дейности (Nicolescu, 2009), което неизбежно причинява изместване на вниманието и усилията на звеното по човешките ресурси отвъд организационните граници (Armstrong, Taylor, 2023). Ето защо съвсем не е изненадващо, че съвременните лидерски проявления добиват по-богат оттенък – на екипно, организационно и понякога дори на междуорганизационно равнище, въплътен в т.нар. организационно лидерство (Goethals, Sorenson, Burns, 2004; Gessner, Arnold, Mobley, 1999), непрекъснато осъвременявано и обогатявано чрез въздействието на информационните и комуникационни технологии, за да прибави в себе си и нов нюанс в значението си, като дигитално лидерство (в компанията) (Sheninger, 2019; Brett, 2018). Последното намира успешна реализация и в полезното разкриване на провъзгласената организационна култура във виртуалното пространство (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018). Именно организационното лидерство е призвано да вдъхновява непрекъснатото опитване на новости и внедряване на пробивни иновации в съвременните бизнес организации под натиска на динамичната бизнес среда и неспиращия човешки стремеж за самоактуализация чрез съзидателност в решаването на острите и значими проблеми на широки групи от обществата по цял свят.

На този етап като примери за приложението на информационните методи за управление на човешките ресурси могат да бъдат посочени (Божинов, Н., 2016а; 2016б; Todoros, 2023; Hosain, 2023; Snyder, Hansen, 2023; Shamim, Cang, Yu Li, 2016; Rana, Sharma, 2019; Vereycken, Ramioul, Desiere, Bal, 2021; Erro-Garcés, Aramendia-Muneta, 2023; Ganer, Kediya, Suchak, Dey, Band, 2022; Alves, Lima, Gaspar, 2023; Cappelli, Rogovsky, 2023; Jain, 2018):

- глобална система за позициониране („Global Positioning System“, GPS) → контрол и текуща оценка на персонала в реално време.
- облачни услуги (Cloud computing) → получаване, предаване, запазване, (съвместно) създаване, (съвместно) обработване, достъпност в реално и през цялото време, от всяко място през интернет и при добра киберсигурност на

различни услуги и решения в сферата на управлението на човешките ресурси, което води до по-висока информираност и интензивно сътрудничество между звеното по човешките ресурси и останалите мениджъри и служители в компанията, дори когато допринасят в различни географски локации, каквато е ситуацията при интернационализиралите дейността си и глобалните бизнес организации.

- дистанционно комуникиране между хората в звеното по човешките ресурси, други мениджъри, служители и кандидати за работа поради разполагане в различни географски локализации в резултат на вътрешен растеж или възприета аутсорсинг стратегия от компанията → прилагане на интерактивни платформи и приложения (Microsoft Teams, Spike, Rocket.Chat, Slack, Zoom, Google Meet, Cisco Webex Teams, Workplace from Facebook, Skype).
- социалните медии (Facebook, LinkedIn, X, Google+, Xing) → предимно за набиране и подбор, потвърждаване/ търсене на информация за кандидат, изграждане марката на работодателя, „лов на глави" от виртуални професионални общности, разгласяване на служебни кампании и мероприятия, като се наблюдават специфики по страни, медии и отрасли.
- Системите за управление на човешките ресурси (HRMS - Human Resource Management Systems) → наемане на служители, управление на възнагражденията и възможност на управленско и правно консултиране, управление и възнаграждение на външни контрактори, автоматизиране на административните и отчетните дейности за всеки служител според изискванията в много страни по света, осигуряване на киберсигурност и т.н. (monday.com HR, Workday, Bob HR System и други).
- ERP (Enterprise Resource Planning) системите → могат да притежават модули за заплащане (връзка с икономическите методи) и за контрол и проверка (връзка с административните методи).
- съвкупният ефект от въздействието на технологиите, въплъщаващи Индустрия 4.0 и Индустрия 5.0 (анализ на данни, кибер физически системи, изкуствен интелект, машинно учене, интернет на нещата и други, масово специфициране или персонализиране на изброените технологии) → вграждане на ориентация към иновации и учене при проектирането на дейностите по обучение (например: развиване на разнообразие от умения, работа по повече от една задача), осигуряване на персонал (например привличане на хора, притежаващи

разнообразие от умения, хетерогенни знания), оценяване на трудовото представяне (постигани резултати, демонстрирани и желани линии на поведение), възнаграждение (балансирано основаващо се на микс от индивидуално, екипно и организационно представяне) и длъжностно проектиране (длъжностна ротация, гъвкави назначения в различни сфери), създаване на условия за успешна съвместна работа на хора, сътрудничещи роботи и други умни машини и други.

- Настъпващото включване на изкуствения интелект в управлението на човешките ресурси → застрашена е ориентацията към човека (хуманност, делегиране, овластяване и други) в трудовата среда и се създават условия за поставяне на силен акцент върху административните методи за сметка на икономическите и особено на социално-психологическите. Тук на този етап става въпрос за интелигентно автоматизиране на набирането, прегледа и потвърждаване достоверността на огромно количество документи и друга информация за кандидатите; създаване на график на процеса по набиране; провеждане на въвеждащ диалог с кандидата; извършване на преглед и подбор на кратък списък от кандидати, притежаващи най-добрите и богати профили; организиране процеса по интервюирането; създаване на по-добри и ефективни обяви за работа чрез проверки на езиковата специфика; осигуряване на програма за обучение/ развитие, специфицирана според нуждите на служителя/ мениджъра и други.

Но еволюцията в методите на управлението се оказва обвързана със съвременния етап в развитието на мениджмънта (след 1980г. и по-късно за различните световни региони) не само чрез информационните методи за управление на човешките ресурси, а и по редица други направления, като (по Златев, 1999, стр. 49).:

- Възприемане на ценностната ориентация (етика, социална отговорност на мениджмънта, устойчиво развитие), въплътено в редица конкретни подходи, методи и практики, свързани с управлението на хора в съвременните преуспяващи бизнес организации и категоризирани в специфични под-сфери като управлението на таланта (Al Aina, Atan, 2020; Kafetzopoulos, Gotzamani, 2022; Mujtaba, Mubarik, 2022), зелено управление на човешките ресурси (Arulrajah, Opatha, Nawaratne, 2015; Ahmad, 2015; Tang, Chen, Jiang, Paillé, Jia, 2018; Dimitrov K.R., 2021), устойчиво управление на човешките ресурси (Macke, Genari, 2019; Piwowar-Sulej, 2021a; Anlesinya, Susomrith, 2020), етично управление на човешките ресурси (Braga, de Camargo Oliva, de Miranda Kubo, McKenna, Richardson, Wales, 2021; Christopher, Ogunyomi, Badejo, 2012; Greenwood,

Simmons, 2004), социално отговорно управление на човешките ресурси (Barrena-Martínez, López-Fernández, Romero-Fernández, 2017; Omidi, Dal Zotto, 2022; Greige Frangieh, Khayr Yaacoub, 2019) и основаното на ценностите управление на човешките ресурси (Bradbury, Sayers, 2019; Winter, Jackson, 2014; Pfeffer, 2010).

- Непрекъснато усъвършенстване на методите за въздействие, реализиращо се в две направления – (а) разширяване и обогатяване на взаимоотношенията между компанията и нейните заинтересовани групи, и (б) целенасочено предприемане на управленски въздействия с оглед изграждане, поддържане и развитие на организационната система за управление на знанието, предназначена да идентифицира, отдели и присвои умения, способности и знания от индивида за компанията, които да могат да бъдат споделяни бързо и евтино с други служители (Umpleby, 2011). Например обогатяването на административния метод на мениджмънта инструктаж, интегрирането му с академичното обучение и трансформирането му в служебно обучение като метод на инструктаж (Service-Learning as a Method of Instruction) – схема на сътрудничество между бизнеса и университетите, изразяваща се в поемане на споделена отговорност (конкретен мениджър от конкретна бизнес компания и конкретен преподавател по конкретна дисциплина) за теоретичната и практическа подготовка на студенти в конкретна сфера на бизнес мениджмънта при реализиране на смяна на локализациите от страна на обучаваните (б.а. университетска аудитория и лаборатория, реална работна среда в целева компания), които подлежат на съвместно оценяване от преподавател и мениджър.
- Изграждане на сплотени (самоуправляващи се) екипи от служители и изобщо от хора, допринасящи за компанията, дори извън организационните граници, „премахвайки организационната йерархия“ и дори повечето мениджъри, отчитайки богатството в наемните и други допълващи отношения на сътрудничество (холакрация/ holacracy, хеликс модел/ helix model, пъргаво управление на човешките ресурси/ agile human resource management) (Ravarini, Martinez, 2019; Kumar, Mukherjee, 2018; Matlay, Mitra, 2002; Soltanifar, 2016; Ranasinghe, Sangaradeniya, 2021; Heilmann, Forsten-Astikainen, Kultalahti, 2020).
- Осигуряване на човешката перспектива в управлението чрез тотално качество или в разработването на нови продукти/ услуги в трудните условия на динамична бизнес среда чрез стегнатия мениджмънт (lean management) и пъргавия мениджмънт (agile management), въплъщаващи съвременната мода от методи на

управлението (Kaur Paposa, Thakur, Antony, McDermott, Garza-Reyes, 2023; Bamber, Stanton, Bartram, Ballardie, 2014; Chandramouli, Rajesh, 2016; Silverstone, Tambe, Cantell, 2015).

- Постигане на дългосрочни цели, изразяващо се не само в гореспоменатата ориентация към устойчивост в управлението на човешките ресурси, но също и в интелигентното съчетаване на принципите и практиките на информационните методи на управление, стегнатия и пъргавия мениджмънт - т.нар. експоненциално управление на човешките ресурси (Dimitrov K.V., 2019; Sasmal, 2019).

В крайна сметка преуспяващите, водещите, визионерските компании са обречени непрекъснато да развиват и усъвършенстват миксовете от методи на управлението на човешките ресурси, които използват с оглед завоюване на конкурентно предимство (Collins, Porras, 2004; Златев, 1999). Но преминаването и лавирането през съпътстващата, постоянна промяна изискват от техните мениджъри да се справят с непознати проблеми и да действат в непредвидими и неповторими бизнес среди, което поставя на преден план реализацията на лидерски умения, възприемането на нови убеждения относно естеството на бизнеса и на подходящи нови линии на поведение сред взимащите решения хора в съвременните компании и сред техните последователи, и то с краткосрочни ефекти и дългосрочни последствия (пробивни или разрушителни иновации, нови/ отпадащи продукти и услуги; появяващи се/ растящи/ свиващи се/ изчезващи пазари), засягащи не само индивиди, а по-скоро екипи, цели организации, отрасли и т.н., т.е. тук става въпрос за обмислено използване на организационното лидерство и създаването на желаната фирмена култура (б.а. част от формирането на специфична фирмена култура) като основни методи за управление в ролята им на „вечен двигател“ за необходимото непрекъснато обновление в системата от методи за управление в компаниите. А най-усъвършенстваният вариант на желаната, официална организационна култура се явяват писаните фирмени документи, представящи и комуникиращи осъзнатите и осмислени доминиращи схващания сред висшите мениджъри, и необходимото съгласие между тях и ключови заинтересовани групи относно общата посока на развитие на целевата компания.

## 1.2. Изясняване на важни нюанси в същността на организационното лидерство и ефективните средства за постигането и поддържането му в съвременните компании

Отграничаването на понятията „мениджмънт“ и „лидерство“ и интелигентното им съвместно използване е в основата на ускоряващото се развитие на света на бизнеса и в частност сред групите от напреднали и пробивни компании от различни световни региони. И ако за мениджмънт става въпрос, когато се има предвид конкретно статукво при извършването на бизнес дейности и утвърдена култура в бизнес организациите, то лидерството се свързва с осъществяването или претърпяването на промени и изпреварващото, своевременно или със известно закъснение проектиране и реализиране на обмислени инициативи за организационно развитие, чрез които се преследва идентифицирането и прилагането на подходящи начини за решаване, успокояване или отпадане на връхлитащите фирмите предизвикателства при предприемане на изискуеми културални промени предимно в организационните граници, а понякога в сътрудничество с целеви заинтересовани групи и отвъд тях. В такива случаи постигането на желаните цели се съобразява с доминиращата организационна/ професионална/ отраслова култура, за да може ефективно да бъде преодоляно не само възникването на потенциална съпротива срещу въвеждането на планираните новости (липса на ангажираност, културалните промени не се транспонират в подобрения в изпълнението, промените остават незабележими и не се допуска гъвкавост при внедряването им), но също да могат да се отучват допринасящите за компанията хора от старите практики и да бъдат възприемани новите, желани линии на поведение като правилен начин „да се чувства, усеща и действа“ във връзка с новите и обичайните ситуации в бизнеса (Stanton, 2020; Alvesson, Sveningsson, 2015; Schein, Schein, 2017; Cheung-Judge, Holbeche, 2015).

Друго съществено измерение, определящо различията между мениджмънт и лидерство, е степента на близост до екипа, като за мениджърите е характерно тясното взаимодействие с подчинените им, докато лидерите в компанията не винаги имат пряк контакт с управляваните от тях хора (Boyles, 2023).

Третото измерение на различията между двете разглеждани понятия е мащабът – мениджмънтът и лидерството могат да приемат различни мащаби, но при организационното лидерство винаги се подразбира управление на по-големи групи хора (Boyles, 2023).

Четвъртото измерение на различията между гореспоменатите понятия произтича от изпълняваната роля от съответния субект – мениджърите ги наемат за изпълнение на разнообразни роли, докато лидерите управляват мениджърите (б.а. от по-ниско ниво) и би следвало да се погрижат организационната визия да бъде транспонирана в начините, по които мениджърите управляват и съгласуват действията на подчинените екипи (Boyles, 2023).

Петото измерение, определящо различията между двете базови понятия, са въплътените в тях функции (таблица 1.2.1).

Таблица 1.2.1. Сравняване на функциите на мениджмънта и лидерството по целеви признаци

| **Признаци** | **Лидерството...** | **Мениджмънтът...** |
|---|---|---|
| *Определяне на визията* | (1) Определяне на посоката и разработване на визията<br>(2) Разработване на стратегии за постигане на избраната визия | (1) Планира и бюджетира<br>(2) Определя работните планове<br>(3) Разпределя ресурсите |
| *Човешко развитие* | (1) Привличане на последователи<br>(2) Разгласяване на визията и посоката<br>(3) Определяне потенциалното създаване на екипи и коалиции | (1) Организиране и осигуряване на персонал<br>(2) Поддържане на структурата<br>(3) Делегиране на права<br>(4) Овластяване на подчинени |
| *Изпълнение* | (1) Мотивиране и вдъхновяване<br>(2) Енергизиране на работниците да преодоляват пречките<br>(3) Удовлетворяване на човешките потребности | (1) Контрол върху процедурите<br>(2) Идентифициране и решаване на проблеми<br>(3) Мониторинг на резултатите |
| *Резултати* | Насърчаване на важните инициативи и драматичните промени | Създаване на ред и последователност |
| Източници: по Ali (2013); Jibreal (2021). | | |

Но, когато концентрирано се разглежда свързаната с бизнеса лидерска тематика проличава, че известна част от идентифицираните научни публикации и професионална литература са фокусирани върху допринасящите индивиди – т.е. върху индивидуалното представяне на лидерите в бизнес организациите (Димитров К.Р., 2022; Maxwell, 2022; Илиев, 2017; Northouse, 2014), други са ориентирани по функционални сфери в компаниите (Sterev, 2017; Lebedev, 2019; Spanyi, 2010; Mattone, Xavier, 2013), трети използват понятието, без изобщо да го дефинират (Lee, Abdullah, 2023; Banutu-Gomez, Fanneh, Tanimu-Saminaka, Rudin, 2023), а четвърта група са концентрирани върху организационното равнище, т.е. организационното лидерство. Последната алтернатива представлява изследователски интерес в настоящото монографично изследване. Според една базова и полезна дефиниция организационното лидерство представлява метод на мениджмънта, базиран на убежденията, че (по WGU, 2021): (1) „мотивираните

служители вероятно ще бъдат по-ефективни и по-продуктивни на работното си място в организационна среда“; и (2) внедряването на „стратегии, основаващи се на действия и резултати, позволява на служителите да си сътрудничат с оглед постигането на обща цел“. Критичният преглед на научната и бизнес литература в областта на организационното лидерство позволява да бъдат откроени значими отправни точки при разкриването на специфични нюанси в значението на изследваното понятие, описвани чрез формулирани дефиниции, а именно:

- *Съвкупността от хора, допринасящи за компанията, оказващи официални и неформални лидерски въздействия върху останалите членове от персонала*. Тук се взема предвид „влиянието, оказвано от дадена личност върху други, и по-специално начините, по които това се отразява на работата, извършвана от всеки друг човек, допринасящ за целевата компания“ (Goethals, Sorenson, Burns, 2004). По-конкретно става въпрос за развиване на „способност у индивида да повлиява, мотивира и да дава възможност на другите да допринасят за ефикасността и успеха на компаниите, на които са членове“ (House, Wright, Aditya, 1997). Последната се превръща в официална дефиниция за организационното лидерство в изследователския проект GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman и Gupta, 2004).
- *Междукултурният и глобалният поглед върху организационното лидерство*. Тук се визира „общността от хора, работещи в бизнес формированията, чиято работа или роля е да повлияват мислите и действията на други, за да постигат определен набор от бизнес цели в големи, мултикултурни среди, а не само в перспективата на една нация“ (Gessner, Arnold, Mobley, 1999). В тази перспектива е позиционирана и гореспоменатата дефиниция за организационно лидерство (House, Hanges, Javidan, Dorfman и Gupta, 2004), проявяващо се в международна среда чрез функционирането на глобалните и интернационализиралите своите дейности (индустриални) компании. Тук в дългосрочен план е застъпено изследването на сложните връзки между обществената култура, организационната култура и практики, и организационното лидерство, макар че остава известно впечатление за допускане на недисциплинирано смесване на националното и организационното културално равнище във връзка с лидерските реализации в бизнес организациите. Разчита се на обосновано обогатяване на актуалния към момента комплект от културални димензии на Хофстеде, за да се обоснове съществуването на клъстери от страни, характеризиращи се с

определени културални особености, като на по-късен етап чрез изследване на лидери и бизнес организации от горепосочените географски клъстери се обосновават димeнсии на културално утвърдената теория за имплицитното лидерство и положителни/ отрицателни лидерски характеристики (House, Hanges, Javidan, Dorfman и Gupta, 2004) (таблица 1.2.2).

Таблица 1.2.2. Глобални лидерски измерения и личностни характеристики, идентифицирани в проекта GLOBE

<table>
<tr><th colspan="4">ГЛОБАЛНИ ЛИДЕРСКИ ИЗМЕРЕНИЯ</th></tr>
<tr><th>Лидерски измерения</th><th colspan="3">Описания</th></tr>
<tr><td>Харизматично/ основано на ценности лидерство</td><td colspan="3">Отразява способността да бъдат вдъхновявани, мотивирани и да се очакват високи резултати от другите въз основа на дълбоко изповядвани сърцевинни ценности.</td></tr>
<tr><td>Екипно-ориентирано лидерство</td><td colspan="3">Тук се набляга на ефективността при изграждане на екипи и налагането (възлагане и приемане) на споделена цел-ориентир или цел-състояние сред екипните членове.</td></tr>
<tr><td>Основано на участие лидерство</td><td colspan="3">Отразява степента, до която мениджърите включват другите (подчинените си) при взимането и осъществяването на управленски решения.</td></tr>
<tr><td>Ориентирано към човека лидерство</td><td colspan="3">Отразява лидерство в подкрепа, загриженост и уважение към другите, но също така включва демонстриране на състрадание и щедрост.</td></tr>
<tr><td>Автономно лидерство</td><td colspan="3">Отнася до независими и индивидуални лидерски качества.</td></tr>
<tr><td>Самозащитно лидерство</td><td colspan="3">От перспективата на Запада тук фокусът е поставен върху осигуряването на безопасността и сигурността на индивида и групата чрез повишаване на статуса и спасяване на репутацията, надеждността и достойнството на лицето.</td></tr>
<tr><th colspan="4">ЛИДЕРСКИ ЛИЧНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ</th></tr>
<tr><th colspan="3">Универсални положителни лидерски характеристики</th><th>Универсални отрицателни лидерски характеристики</th></tr>
<tr><td>(1) Сигурен<br>(2) Справедлив<br>(3) Честен<br>(4) Предвидлив<br>(5) Планира бъдещето и окуражава<br>(6)Положителен<br>(7) Динамичен<br>(8) Възбудител на мотиви (Motive arouser)</td><td>(9) Радетел на увереност<br>(10) Мотивиращ<br>(11) Надежден<br>(12) Интелигентен<br>(13) Решителен<br>(14) Ефективен участник в преговори<br>(15) Решаващ проблемите по взаимноизгоден начин</td><td>(16) Административно умел<br>(17) Административно компетентен<br>(18) Комуникативен<br>(19) Информиран<br>(20) Координатор<br>(21) Създател на екипи<br>(22) Ориентиран към съвършенство</td><td>(1) Самотник<br>(2) Асоциален<br>(3) Несътрудничещ<br>(4) Раздразнителен<br>(5) Некатегоричен (заобикаля темата, въвежда в заблуждение) (Nonexplicit)<br>(6) Егоцентричен<br>(7) Безмилостен<br>(8) Диктаторски</td></tr>
<tr><td colspan="4">Източници: House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, (2004); House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan и Dickson (1999).</td></tr>
</table>

- *Ориентация към решаване на големи обществени проблеми*. Това означава преди всичко поемане на ангажимент от лидерите, че ефикасните и хуманни организации се създават, поддържат или преструктурират, ако е необходимо, с оглед успешно справяне с належащите големи обществени проблеми. В тази връзка основните задачи на организационното лидерство се отнасят до формулирането на фирмената цел-ориентир и организационното проектиране,

като помагат на компанията да се адаптира към вътрешни и външни промени и като подкрепят изграждането на приобщаваща общност във и извън организацията. А вниманието към организационното проектиране включва създаване на смислени мисии и философски изявления, разработване на цели и стратегии, изграждане на вдъхновяващи визии за успех и изграждане на гъвкави управленски, административни и комуникационни системи не само в сферата на бизнеса, а също в публичния и в неправителствения сектор (Goethals, Sorenson, Burns, 2004).

- *Естеството на работата на съвременните лидери в бизнес организациите*. Тук се описват набор от задължения за съвременните лидери с оглед постигане, задържане и ускоряване на успеха в компаниите (Goethals, Sorenson, Burns, 2004, p. 856): (1) Целенасочени усилия на лидерите да създават култура на почтеност, включване, учене и производителност, особено в ролята им на модели за подражание. (2) Поддържане на постоянно наблюдение на вътрешни и външни среди. (3) Експериментиране. (4) Контрол върху управленски практики и процедури. (5) Сътрудничество и изграждане на екипи. (6) Планиране на промените с оглед своевременно, а когато е възможно и изпреварващо, организационно адаптиране към настъпващи вътрешни и външни промени. (7) Изграждане на приобщаващи общности, където именно лидерите подкрепят системите, чрез които се оказва грижа за членовете на организацията, улеснява се съвместното разрешаване на общи проблеми и се осигуряват ресурси за реализиране на екипна работа.
- *Необходими линии на поведение и умения за лидерите в организацията*. Организационното лидерство въплъщава едновременно две измерения – необходимите линии на поведение и умения за управление на целева компания или нейно подразделение (по Boyles, 2023; Stănescu, Romașcanu, 2022), както следва:
    - *По първото измерение* става въпрос за съвкупност от доминиращи линии на поведение в компанията (отношения, оценки, възприети подходи), формулирани, активно преследвани и налагани от висшите мениджъри, отразяващи изповядваните от тях споделени ценности и демонстрирани като изпреварваща или своевременна реакция на приеманите за положителни или отрицателни въздействия на факторите на съвременната бизнес среда, въплътени в новопоявяващи се, разнообразни техни

варианти, като най-известните от тях са (по Stănescu, Romaşcanu, 2022; Sreenivasan, 2019): (а) визия, разбиране, смелост и адаптивност; (б) поставяне на ударение върху справедливостта, приобщаване, многообразие в света на бизнеса; (в) жизненост, несравнимост по резултати в бизнеса, предизвикателна работа, пъргавост; (г) добродетелни ценности, утилитарно единство, обмислена яснота и пъргаво действие.

- *По второто измерение* се разчита на категоризирането на доминиращите лидерски умения като „твърди“ и „меки“ (по Evje, 2012; Kolzow, 2014): (1) Набор от “твърди” (технически) умения за: синтезиране на данни; своевременно и обосновано взимане на решения; определяне на приоритети и цели, разглеждане на ситуациите в широка (отвъд-)организационна перспектива и осигуряване на ясна визия; и подкрепа за необходимите усилия по извършване на промени. (2) Набор от “меки” (поведенски) умения за: работа с или за други хора; държане на другите отговорни за поетите от тях ангажименти; мобилизиране на другите да работят заедно с оглед реализиране на визията на лидера, респ. транспонираната на съответното йерархично ниво и за целево звено организационна визия; и изграждане на мрежа от връзки в и извън организационните граници (професионална сфера, регион на обслужване и други).

- *Определящи елементи на организационното лидерство* (Zaccaro, Klimoski, 2002), както следва: (1) Съвкупност от процеси и приблизителни резултати (напр. ангажираност на служителите), допринасящи за разработването и преследването на организационната цел-ориентир. (2) Необичайно (нерутинно) влияние, упражнявано върху организационния живот. (3) Лидерско влияние в компаниите, базирано на познавателни, социални и политически процеси. (4) Ограниченост, дължаща се на характеристиките и динамиката на съответната система.
- *По мащаб и обхват*. Всъщност организационното лидерство е по-голямо по мащаб и обхват от много други форми на лидерство. Мащабът се отнася до самия размер и важността на управлявания обект, изразявани чрез брой хора, екипи, местоположения на офиси и производствени площадки, изпълнявани производствени или обслужващи операции и размер на бюджета, които лидерът надзирава. Обхватът се отнася до широтата и разнообразието на това, за което

лидерът отговаря (хора, екипи, продуктови линии, локализации, операции и производствени помещения) (Boyles, 2023).

В допълнение, забелязва се наличието на нарастващ интерес към изучаването (UCI, 2022; Graceland University, 2023; Coursera course series, 2023) и използването в практиката (TDK Technologies, 2019; CCL, 2019; Metzger, Rivers, 2014; Lamm, Carter, Lamm и Randall, 2019) на организационното лидерство през двадесет и първи век, провокиран от специфичното, нееднозначно, а в много случаи револвиращо, влияние на редица фактори на бизнес средата, характеризиращи се с глобално или локално въздействие, като (по Zaccaro, Klimoski, 2002; Safferstone, 2005; DiLiello, Houghton, 2006):

- Ориентацията към непрекъснато преодоляване на свързани с бизнеса нови предизвикателства, преследване на съвършенство в корпоративното управление и поемането на отговорност от висшите мениджъри за преките и косвени дългосрочни последици и краткосрочни ефекти от техните управленски решения (б.а. например: етично поведение, осигуряване на подкрепа на креативните и иновативни последователи), които могат да бъдат възприемани двояко – от една страна, като стратегически инициативи в сферата на корпоративната социална отговорност и устойчивото развитие, предприемани от водещи компании от различни световни региони, а от друга страна – като опити на бизнеса да се избегне приемането на допълнително законово регулиране за уреждане взаимодействията между заинтересованите групи в съществуващите пазари, особено след преживяването на поредица от корпоративни скандали в САЩ от първото десетилетие на двадесет и първи век (б.а. завършили дори с фирмени фалити, съдебни процеси и осъдителни присъди за висши мениджъри на някои забележителни компании) или да се отложи въвеждането на регулиране на обществено-икономическите отношения на новопоявяващи се пазари, в иновативни сектори на икономиката (напр. финансово-технологичния сектор, използването на изкуствен интелект в бизнеса и науката, и други).
- Уповаването върху схващането за конкурентната същност на глобалната икономика.
- Всепроникващото влияние на технологиите (в т.ч. изкуствения интелект, дигитална трансформация, интернет на нещата, блокчейн и автоматизация в мащаб за бизнеса, и други).
- Силното доминиране на бизнеса, базиран на знанието.

- Изострените нужди от високоинтелигентна, динамична и пъргава работна сила в съвременните бизнес организации.
- Непресъхващото желание за създаване на по-висока добавена стойност както за акционерите, така и за клиентите, а и за други целеви заинтересовани страни в контекста на изострената необходимост от установяване на нов баланс в отношенията между заинтересованите групи за всяка компания в съвременната турбулентна бизнес среда.
- Икономическите и културални последици от терористичния удар от 11 септември 2001 година в САЩ.
- Управленското и политическо „люшкане“ между популярността и последствията от следването на минимизиращи фирмените разходи стратегии като аутсорсинг и офшоринг срещу договореностите за въвеждане на глобален корпоративен данък с оглед изглаждане на острите неравенства между географските и икономическите региони, което би се отразило на бизнеса както на големите международни компании, така и на локалните бизнес организации.
- Продължаващото и нарастващо извличане на изгоди за частните компании от конкурентни фактори като разходи, скорост, качество (в обслужването на клиентите).
- Трайните очаквания от гражданите държавното и квази-държавното управление да работи ефикасно и по-ефективно на всички равнища и в широк кръг сфери на дейност.
- Признанието на учени и мениджъри от практиката, че лидерството е критична организационна дейност, която не е запазена единствено за хората на управленските позиции, а е функция на човешкото поведение (мотиви, компетентности, линии на поведение) в рамките на специфичните условия на конкретни работни ситуации.
- Широкото възприемане на схващането, че лидерството по своето значение представлява “движеща се мишена“ и може да се усвоява и практикува от индивиди, допринасящи на всяко равнище, позиция (длъжностно наименование) в компанията и отвъд нея – на регионално, национално, глобално равнище. В тази връзка организационното лидерство би следвало да бъде възприемано в контекста на разширяване обхвата на влиянието му върху заинтересованите групи в и извън бизнес организациите, и на обогатяване на необходимите умения за осъществяване на проявленията му – от фундамента, осигуряван чрез

специализираните технически умения в преодоляване на предизвикателството относно откриването на подходящите начини за постигане на желаните организационни цели до задължителното надграждане, въплътено в придобиването на широки интердисциплинарни умения от допринасящите за бизнеса индивиди при справянето с проблема относно избора на подходящи организационни цели за преследване и особено обосноваването му.

Специално за опериращите в България компании последните тридесет и няколко години осигуриха поредица от ключови (повратни) събития в бизнес средата, създаващи възможности и/или принуждаващи висшите мениджъри към реализиране на прояви на организационно лидерство и обвързаната с него културална промяна, ориентирани не само към оцеляване на съответните бизнеси, но и към тяхното успешно просъществуване в бъдеще. Като такива могат да бъдат определени редица събития (Щерев, Милушева, Йорданова, Иванов, Димитров, К.В., Гешков, Молхова-Владова, Биолчева, Славова, 2023; Димитров, К.В., Иванов, И., Гешков, М. 2018; Димитров, К.В., 2012а, 2012б, 2012в, 2013, 2011, 2009, 2005; Dimitrov, K.V., 2013a, 2011a, 2011b; Илиев и колектив 2011; Илиев и колектив, 2015), като: (1) икономическите последици от изострените политически противоречия, произтичащи от опитите за надмощие в един многополюсен свят, добили кулминации чрез изостреното противоборство между Израел и Палестина (2023-2024г.), противопоставянето между Русия и Украйна (2014-2021г.) и войната в Украйна (2022-2024г.), (2) икономическите и културни ефекти от пандемията с вируса Covid-19 (2020-2023г.), (3) настъпването на климатичните промени и „зелената сделка на Европейския съюз“, (4) културалните проявления в света на бизнеса, изразяващи се в пост-социалистически културен шок и адаптиране (1990-2024г.), както и културален шок и приспособяване след приемането на България в Европейския съюз (2007-2024г.), (5) незадоволително качество на мениджмънта – във водния сектор (2019-2020г.) и в енергийния сектор (2007-2023г., включително: проблеми с доставките на природен газ – 2022-2023г., 2009г., свръхпроизводство на електроенергия – 2013-2014г., недостиг на електроенергия по Черноморието – 2010г., недостиг на електроенергия поради непреценен износ 1990-1993г.), (6) сблъсъка на интереси в транспортния сектор в Европейския съюз (пакета „Макрон“, 2019-2020г.), (7) войната в Ирак и Сирия (2014-2023г.), (8) повишен риск от тероризъм (след 2013г.), (9) бежански вълни от войни и икономически недоразвити региони (от 2014г.), (10) търговски противоречия между България и Турция в транспортния бизнес (2013г.), (11) периоди на политическа нестабилност (2019-2022г., 2013г.), (12) въздействията от Световната финансова и

икономическа криза (2008-2015г., включително забавени плащания на държавата към бизнеса), (13) проблеми, произтичащи от смяната на собствеността и необходимостта от преструктуриране на икономиката към съответния момент, включително: форсирана приватизация (1998-2001г.) и пост-приватизационната вълна от организационни сливания и придобивания (1999-2004г.), (14) съвкупен ефект от икономическа криза и политически кризи (1990-1998г.). Съвсем друг е въпросът, доколко функциониращите у нас чуждестранни и местни бизнес организации успяха и съумяват да се възползват от тези възможности за реализиране на организационно учене и обществено развитие. Не е случаен фактът, че към момента Полша остава единствената страна от Източна Европа, определена като развита икономика (The Investopedia Team, 2023).

Дотук бяха представени различни перспективи във възприемането на организационното лидерство, водещи до формулирането на разнообразни дефиниции, всяка от които по полезен, макар едностранчив и непълен начин, описва това явление. Тази ситуация предизвиква Zaccaro и Klimoski (2001) да идентифицират и обосноват набор от важни проблемни аспекти, възникнали при дефинирането на организационното лидерство, а именно:

- Доминиращата незадоволителна степен на отчитане на организационни променливи, предопределящи същността и влиянието на лидерството в бизнес организациите.
- Разглеждането на лидерството в конкретни организационни контексти (среди), което е типично за сферата на стратегическия мениджмънт, се характеризира с непълнота, дължаща се – от една страна, на допусканото пренебрегване на перспективите на когнитивното, междуличностното и социалното богатство на лидерството в ролята му на богато организационно явление, а от друга страна – на недостатъчния брой изследвания, основаващи се на сериозни емпирични доказателства, касаещи прозрения (изводи) във връзка с подбора, развитието и обучението на потенциални лидери, които при необходимост да започнат да действат на по-горните организационни равнища.
- Във всички изследователски направления на организационното лидерство доминира ориентацията към предлагане и използване на общи теории, модели и понятия за лидерство, за да се обясняват същността и проявленията му на различните организационни нива.
- Макар и в известна степен да се признава и обосновава необходимостта от качествени промени във възприеманата същност на лидерство и реализациите му

по отделните организационни нива, все още не се обръща достатъчно внимание на изграждането и поддържането на висока степен на съответствие между специфичните изисквания за представяне на лидерите по организационните равнища и свързаните с тях критични компетенции и изисквания към извършваната работа, подлежащи на въплъщаване в организационните политики и програми по подбор, обучение и развитие на лидерите. Всъщност от тази перспектива реално се изследва по какъв начин предшестващите събития, динамиката, последствията и критериите за лидерство се променят като функция от организационните равнища (структура), сложност на бизнес средата, културни и обществени параметри. Но рядко лидерството се проучва в рамките на конкретни ситуации, което би повишило пълнотата и точността на изследователската оценка.

Разбира се, това не би следвало да разколебава усилията по изясняване същността на организационното лидерство в контекста на възприемането му като основно средство (явления, процеси, желани състояния) за преследване на организационната цел-ориентир, един вид необичайно влияние върху организационния живот, основаващо се едновременно на познавателни, социални и политически процеси, неговата контекстуалност, обусловеност и външна причина за проявление (по Zaccaro и Klimoski, 2001). В тази връзка сериозен интерес представлява потенциалното идентифициране наличието на логически обосновани и значими, силни или дори по-слаби, директни или опосредствани връзки между организационното лидерство, от една страна, и подбрани постмодерни теории, подходи и методи на мениджмънта, както и съвременни (новопоявяващи се и набиращи популярност) организационни характеристики – от друга страна. Важни нюанси в горепосочените потенциални връзки са установени на базата на задълбочен преглед и критичен анализ на достъпната научна литература, като не е въвеждано за задължително условие разкриването и описанието на естеството на съответната връзка да бъде позиционирано в ролята на основна тема в съответната научна публикация (виж таблица 1.2.3 и таблица 1.2.4).

Таблица 1.2.3. Връзката между организационното лидерство и важни постмодерни теории и подходи на мениджмънта

| **Постмодерни теории и подходи на мениджмънта** | **Описание на основни идеи и източници** |
|---|---|
| **1** | **2** |
| *Експоненциално мислене в бизнеса, експоненциални бизнес организации (exponential thinking, exponential business organizations)* | Alibašić (2018) представя организационното лидерство като движещата сила в експоненциалните промени и преследването на устойчиво развитие на фирмено равнище.<br>Според Dimitrov, K.V. (2022) организационното лидерство е резултат от формулирането, огласяването и преследването на базовата характеристика на експоненциалните организации, тласкаща ги към ускоряващ се растеж - организационната цел-ориентир към големи и дълбоки промени (massive transformative purpose, MTP).<br>Dimitrov, K.V. (2019) подкрепя позицията, че подходящото управление на човешките ресурси в условията на експоненциален растеж е основна предпоставка за завоюване и поддържане на организационно лидерство.<br>Уповавайки се на постулатите на експоненциалното мислене, Grant и Wunder (2021) определят ученето като важна дейност за организационното лидерство в преследването на устойчивост и бързо възстановяване от шокове (резилентност).<br>Според Torehov и Capinha (2019) съвременните компании могат да създават нарастваща добавена стойност и да осъществят дигитална трансформация, ако организационното лидерство едновременно притежава мислене за осъществяване на малки и натрупващи се промени и експоненциално мислене. |
| *Развиващите се концепции за бизнес организациите през призмата на протичащата дигитализация – дигитални предприятия (digital enterprises), предприятия на бъдещето (future enterprise, the enterprise of the future), разширено, социално предприятие (extended, social enterprise) и водещи бизнес организации в условията на Индустрия 4.0 и 5.0.* | Alalwan (2023) идентифицира ролите на организационното лидерство във времената на масова дигитална трансформация във функционални сфери като човешки ресурси (усвояване на нови умения, работа в екип, вкл. отдалечена работа, виртуални екипи и комуникиране чрез електронни платформи), производство (разработване на операции чрез опростяване на процедурите във всички бизнес сфери, възприемане на модерни бизнес модели), организационни стратегии и регулации (формулиране на стратегия за дигитална трансформация и съгласуването ѝ с общата стратегия за развитие на компанията), и организационна култура (възприемане принципите на управление на промяната, на прозрачността и за успешното осъществяване на дигитална трансформация и дигитализация).<br>Borowski (2021) обвързва правилното внедряване на организационното лидерство със създаването на висока добавена стойност в учещата се компания.<br>Успешното справяне с непредсказуемостта в бизнес средата се обвързва с инициирането на действие от страна на висшето организационно лидерство за промяна в начина на мислене и извършване на необходими промени в състава му (Granito, 2022; Veling, Murnane, Carcary, Zlydareva, 2014).<br>Постигането на устойчивост на фирмено равнище се свързва със сериозни предизвикателства пред организационното лидерство (острота на климатичните промени, особеностите в експоненциалния растеж, правителствени изисквания и други) в условията на индустрия 4.0 (Dunphy, Benn, 2013).<br>Nightingale (2009) идентифицира пряка връзка между развитието в архитектурата на предприятията и лидерството в трансформационния процес.<br>Изследва се взаимодействието между човешките лидери и лидерите с изкуствен интелект (машини) в различни сектори на икономиката в условията на Индустрия 5.0 (Agarwal, 2022).<br>Организационният климат и културата в социалното предприятие се изследват чрез конкретен инструмент за оценка на организационното лидерство (Klamon, 2006). |

Продължение

| 1 | 2 |
|---|---|
| *Перспективата на теорията за учещата се организация (learning organization/ enterprise)* | Организационното учене е предпоставка за оцеляването и успешното развитие на съвременните компании (конкуриране, изправяне пред промените в средата, интегриране с други бизнес организации) (Maguni, 2015).<br>Ориентираното към устойчивост лидерство (sustainable leadership) е представено като вид организационно лидерство с характеристики като подобряване живота на всички заинтересовани страни при осигуряване на печалба за компанията сега и в бъдеще, закрепване на устойчивостта като сърцевинна ценност и други. А първото оказва силен положителен ефект върху организационното учене (Iqbal, Ahmad, 2021).<br>Организационното учене подтиква организационното лидерство да осъществява социални иновации с висока добавена стойност съвместно с други заинтересовани групи (Mastio, Chew, Dovey, 2019). |
| *Перспективата на теорията за здравите организации (healthy organizations)* | Организационното лидерство се свързва с благотворното поведение на здравите компании (Jackson, Coolican, 2003).<br>Toprak et al. (2015) определят организационното лидерство като едно от измеренията на Скала за измерване на организационното здраве при изследване на образователни организации.<br>Организационното лидерство е фактор при изграждането и развитието на здрави образователни институции (Nayak, 2020). |
| *Перспективата на управлението на таланта* | Управлението на таланта е сериозно предизвикателство пред водещите компании, борещи се за позиции на организационно лидерство в съответни отрасли на икономиката (Saadat, Eskandari, 2016).<br>Според Harris (2018) внедряването на конкретни елементи на системата на управлението на таланта допринася за постигането на основано на разнообразието организационно лидерство.<br>Връзката „управление на таланта – организационно лидерство“ е в развитието на лидери (Varma, Chavan, 2019). |
| *Социална отговорност и устойчиво развитие (sustainability)* | Капацитетът на организационно лидерство е по-висок в сектора на услугите, използващи висококвалифициран труд, което позволява на компаниите да следват иновативно поведение спрямо заинтересованите групи във връзка с осъществяваната корпоративна социална отговорност (Kivipõld, 2015).<br>Корпоративната социална отговорност се явява в известна степен посредничеща величина между организационното лидерство и фирменото финансово и нефинансово представяне (Saeidi, Robles, Saeidi и Zamora, 2021).<br>Устойчивото развитие на компаниите от строителния сектор е източник на сериозни предизвикателства за организационното лидерство (Opoku, Ahmed, 2014). |
| *Процесен подход в мениджмънта (управление на бизнес процеси - Business process management)* | Стратегическото управление на бизнес процесите се приема като един от значимите фактори за повишаване на намеренията на служителите да спазват правилата на съответствие (Suharmiko, Rachmawati, 2022).<br>Архитектурното лидерство (architectiral leadership) като вид организационно лидерство разкрива процесите, чрез които лидерите в компаниите постигат резултатите си (Kollenscher, et al., 2017).<br>Организационното лидерство направлява разработването и внедряването на бизнес процесите (Bashir, 2022). |
| *Организационно проектиране* | Важността на структури и координиране при ситуационния подход в мениджмънта определя положителното влияние на организационното лидерство и културата върху ефективното организационно проектиране (Chong, Duan, 2022).<br>Забелязва се ограничено влияние на структурните промени в компанията върху усъвършенстването на организационното лидерство в сектор здравеопазване (Baker и Denis, 2011).<br>Силна е връзката между организационното лидерство и изграждането на характеристиките на умната организация (Alshrafi и Al Shobaki, 2020) и на фундаменталната организация (radix organization) (Schneider, 2002). |

Продължение

| 1 | 2 |
|---|---|
| *Ориентация към подхода на шестте стандартни отклонения (six sigma)* | Elliott (2003) определя постигането на целта за качество в производството, въплътена в методологията на шестте стандартни отклонения, като най-голямото изпитание за организационното лидерство.<br>Методологията на шестте стандартни отклонения е доказала се в практиката рамка на организационно лидерство (Kadry, 2013).<br>Според Cudney и Furterer (2012) проектирането на шестте стандартни отклонения (design for six sigma) е свързано с други методологии като организационното лидерство. |
| *Организационен стремеж към непрекъснато (често, относително често) създаване на нови бизнес модели* | Електронните платформи са обявени като задължително условие за постигане на организационно лидерство в дигиталния свят (Kovalenko, Kolyshkin и Kovalenko, 2020).<br>Технологичната сингуларност влияе върху внедряваните бизнес модели и организационното лидерство, като в преследването на фирмен успех последното придобива характеристики като сътрудничество и работа в екип, гъвкавост, творчество, ангажираност и вдъхновение (Kovalenko, Kovalenko, 2020).<br>Констатира се наличие на сложна и косвена връзка между посветеното на проектирането мислене и организационното лидерство в контекста на бързо ускоряващите се бизнес модели (Plummer, 2023). |

Таблица 1.2.4. Връзката между организационното лидерство и подбрани относително нови, набиращи популярност характеристики на успешно просъществуващите съвременни бизнес организации

| **Организационни характеристики** | **Описание на основни идеи и източници** |
|---|---|
| **1** | **2** |
| *Стегнатост на бизнес организацията (стегнат мениджмънт, при минимални запаси, lean)* | Организационното лидерство е критичен фактор за постигането на успех в осъществяването на стегнатия мениджмънт наред с адекватна технология, въвличането на заинтересованите групи, изгодите за индивида и организацията (Gao, Gurd, 2019).<br>Според Toledo, Gonzalez, Lizarelli и Pelegrino (2019) проблеми в организационното лидерство могат да затруднят внедряването и поддържането на стегнатите производствени системи.<br>Knapp (2015) възприема организационното лидерство като едно от културалните измерения на инструмент за оценка на организационната култура, използван за открояване на връзката между доминиращата култура в компанията и внедряването на методологията на стегнатите шест стандартни отклонения (lean six sigma) в контекста на необходимите мениджърски въздействия за подобряване на резултатите в работата. |
| *Проектно базирани бизнес организации (project-based management/ organizations)* | Организационното лидерство, въплътено в специализация на ролите, допълняемост и легитимност, се свързва с конкретно изследователско направление – обединяване на висшето ръководство с оглед водене на другите последователи, ориентирано към изясняване на хоризонталните и колективни подходи към лидерските проявления в работни ситуации, свързани реализирането на проекти (Müller, Packendorff, Sankaran, 2017).<br>Организационното лидерство се определя като катализатор за оформянето на съвременните схващания за проектно лидерство, доминиращи в компаниите (Coleman, MacNicol, 2016).<br>Организационното лидерство се разглежда като третата по значимост сложна съставна причина за провал при изпълнението на проекти в компаниите (Stretton, 2018). |

Продължение

| 1 | 2 |
|---|---|
| *Организационна пъргавост (agility, пъргав – agile)* | Принципите, свързани с пъргавостта, намират приложение не само в проектите по създаването на програмни продукти, но също в сферата на производството и организационното лидерство (Baker, Thomas, 2007).<br>Съществува положително и значимо въздействие на организационното лидерство върху организационната пъргавост на примера на конкретна добивна компания в Иран (Raeisi, Amirnejad, 2017).<br>Организационното лидерство е определено като първостепенен фактор на готовност за пъргавост и устойчивост в здравните организации (Thomas, Suresh, 2023). |
| *Организационна резилентност (resilience; резилентен – resilient)* | Организационната резилентност оказва положително влияние върху организационното лидерство (Cole, 2016).<br>Очертана е връзката между организационно лидерство и резилентност чрез използване на библейски примери (Serrano, 2020).<br>Организационното лидерство се явява „двигател“ за изместване на вниманието от благосъстоянието и психологическото изчерпване вследствие на работно претоварване към индивидуалната и организационна резилентност (Vercio, et al, 2021). |
| *Организационна адаптивност (organizational adaptation), ориентация към промяната (културалната промяна* | Организационното лидерство е отговорно за адаптирането на съответните компании към бизнес средата и новите стратегически инициативи (Zaccaro, 2001).<br>Организационното адаптиране представлява една от димензиите за измерване на капацитета на организационно лидерство (Kivipõld, Vadi, 2010).<br>Съществува тясна връзка между организационното лидерство и управлението на промяната (Hechanova et.al, 2018). |
| *Организационна пластичност (organizational plasticity)* | Организационното лидерство изготвя стратегическия план за повишаване на организационната издръжливост (organizational toughness) чрез проектиране на организационната пластичност и сила (da Silva Carvalho, 2020).<br>Организационната пластичност е въплътена в първото измерение на модела на конкуриращите се ценности (Cameron, Quinn, 2011), където представя възприемане на критерии за ефективност, основаващи се на свобода на действие, гъвкавост и динамика (Gardner, Reithel, Cogliser, Walumbwa и Foley, 2012). |
| *Организационна (бизнес) съзидателност (business creativity)* | Организационно лидерство с трансформационни характеристики и фирмена култура с ценности в подкрепа на иновациите, повишават креативността у служителите в Нигерийската петролна и газова промишленост (Odetunde, Ufodiama, 2017).<br>Организационно лидерство с трансформационни характеристики и организационна култура с ценности, улесняващи иновациите, подпомагат креативността у служителите в Иракската петролна и газова промишленост (Khudhair, Rahman, Adnan и Khudhair, 2022).<br>Максимизирането на капацитета за организационно лидерство в бъдеще зависи от целенасоченото развиване на умения за собствено лидерство (self-leadership) сред допринасящите хора за компанията и създаването на работна среда, подкрепяща творчеството и иновациите на индивидуално, групово и организационно ниво (DiLiello и Houghton, 2006). |
| *Висока производителност (high performance organizations - HPO)* | Shepherd и Smyth (2012) позиционират организациите с висока производителност като форма на проявление на организационното лидерство.<br>De Waal (2006) изброява конкретни характеристики на организациите с висока производителност с оглед постигането на организационно лидерство.<br>Goonan и Stoltz (2004) представят организациите с висока производителност като резултат от интегрирано въздействие на организационното лидерство. |

По този начин добива очертание нова обогатена дефиниция за организационното лидерство, възприета за целите на тази монография, разкриваща го като ***микс от осъзнати и неосъзнати линии на организационно и иновативно поведение, основаващи се на съвкупности от съвместно съществуващи и взаимно допълващи се, конкретни постмодерни управленски теории, подходи и методи на мениджмънта (експоненциално мислене в бизнеса, развиващи се схващания за бизнес организациите през призмата на протичащата дигитализация, теория за учещата се организация, теория за здравите организации, управление на таланта, социална отговорност и устойчиво развитие, процесен подход в мениджмънта, организационно проектиране, ориентация към подхода на шестте стандартни отклонения и стремеж към създаване/ обновяване на бизнес модели), и оформящи се или набиращи висока популярност в академичните среди и сред мениджърите от практиката организационни характеристики (стегнатост, проектна ориентация в работата, пъргавост, резилентност, адаптивност, ориентация към промяната, пластичност, бизнес съзидателност и висока производителност), притежаващи висок потенциал да осигуряват успешното просъществуване на целевата компания***.

И ако все пак се потърси практическата реализация на вложеното съдържание в горепосочената обоснована дефиниция за понятието „организационно лидерство“, то на преден план излизат водещи компании от динамично развиващи се отрасли като информационните технологии, бизнес консултирането и здравеопазването, където сблъсъците и опитите за преодоляване на нови предизвикателства отдавна са се превърнали в интересно, но напрегнато ежедневие. Например впечатляваща е въведената дисциплина в мислене и действие относно организационното лидерство от висшите мениджъри на TDK Technologies, където понятието е контекстуално позиционирано чрез формулирането на нарочна официална, фирмена дефиниция, представяща го като „дуално фокусиран управленски подход, едновременно ориентиран към постигане на това, което е най-добро за допринасящите индивиди, и това, което е най-добро за групата (б.а. екипа) като цяло“. Същият бива възприеман като „отношение и трудова етика, които овластяват индивида да изпълнява каквато и да е лидерска роля на висшите, средните и низшите йерархични равнища“ в бизнес организацията (TDK Technologies, 2019). По този начин добива логично обяснение активно внедряваната от компанията система на организационното лидерство, въплътена в пет компонента – мироглед, силни страни (б.а. таланти, знание, умения), етика, комуникация и лидерство (б.а. казване на истината, спазване на обещанията, честност и уважение към индивида, уповаване на микс от

теориите «X» и «Y» на Дъглас МакГрегър, силна чувствителност на ефикасните лидери към условията на специфичната, локална среда) (по TDK Technologies, 2019; McGregor, 1980). Нещо повече, проявленията на „лидерството“ като компонент от горепосочения модел целенасочено се разкриват и чрез дълбочинната перспектива в културалния анализ в бизнес организациите при традиционното структуриране на три равнища (Schein, Schein, 2019; Dimitrov, K.V., 2013b; Димитров, К.В., 2012г). По този начин твърдо се подчертава доминиращото вярване в тази компания относно съществуването на неразривна връзка между организационно лидерство и фирмената култура, особено в условията на съвременната динамична, непредсказуема, неясна и сложна бизнес среда, където изповядването на широката концепция за иновациите, представяща ги като микс от технологични и социални нововъведения от и за заинтересованите групи, отдавна се е превърнала в единствен изход за бизнес организациите, борещи се както за своето оцеляване, така и преследващи ускоряващ се растеж във времена, когато пробивните успехи за едни фирми представляват „тотално разрушаване“ на бизнес за други. По-конкретно, категоризирането на използваните лидерски практики по структурираните равнища на лидерството в целевата компания е основано на научно обосновани схващания и резултати (по Clawson, 2011; 2008) (таблица 1.2.5).

А успешното лидерско въздействие би следвало да бъде упражнявано едновременно на трите равнища, като резултатите от същото могат да преминават през различните равнища. Тук от значение са поведението и личностните характеристики не само на лидера, но и на последователите му, а и организационния контекст. От това проличава, че успешното организационно лидерство в съвременните, преуспяващи компании изисква:

- Полагане на системни усилия с оглед разбиране мирогледа на другите заинтересовани страни (б.а. най-често последователите).
- Непериодично извършване на (пре-)оценка на съществуващите собствени силни страни, идентифициране на нови такива и развиването им при настъпване на ключови и свързани с бизнеса събития.
- Извършване на задължителен анализ на текущата бизнес ситуация с оглед разкриването на пълната палитра от алтернативи за действие (б.а. включително скритите алтернативи).
- Съсредоточаване върху предаваното послание, а не чак толкова върху предавателя или източника му.

- Целенасочено лидерско обръщане към изповядваните от другите хора, допринасящи за компанията, ценности, основни предположения, вярвания и очаквания.
- Съгласуване на използваните, подходящи теории и методи на лидерството към конкретната, свързана с бизнеса ситуация.
- Установяване и поддържане на здрави връзки между лидерските инициативи на компанията и фирмените мисия и/или визия в ролята им на носители на провъзгласената и желана организационна култура.

Таблица 1.2.5. Равнища на лидерството

| ***Равнище*** | **Съпътстващи практики (тактики)** | **Обичайно постиган резултат** | **Доминиращо отношение към служителите** |
|---|---|---|---|
| *Първо равнище (РЛ1 - видимо поведение)* | Заповеди<br>Команди<br>Външни заплахи<br>Смущения<br>Инициативи<br>Бонуси | (РЛ1): Краткосрочно съответствие, възможен саботаж, пасивна агресия<br>(РЛ2): Задължително съгласие<br>(РЛ3): Гняв, възмущение | Уповаване предимно на теория X. |
| *Второ равнище (РЛ2 - осъзната мисъл)* | Аргументи<br>Логическо мислене<br>Данни<br>Цитирания/ Позоваване<br>Доказателства<br>Манипулиране | (РЛ1): Краткосрочно съответствие<br>(РЛ2): Порочно съгласие<br>(РЛ3): Гняв, възмущение, съпротива | Интелигентно използване на микс от теория X и теория Y. |
| *Трето равнище (РЛ3 - полуосъзнати или подсъзнателни ценности, основни предположения, вярвания и очаквания)* | Визионерство<br>Формулиране на цел-ориентир<br>Честност<br>Отвореност<br>Емоционално разказване на истории за бизнеса<br>Анекдоти<br>Съкровени емоции | (РЛ1): Ангажираност (посветеност) | Господстване на теория Y. |
| Източници: Clawson (2011; 2008); McGregor (1980). | | | |

Друг фирмен модел на организационно лидерство, въплъщаващ достиженията в теорията и практиката на организационното лидерство и предложената в монографията дефиниция, е разработен и приложен от водещата консултантска компания Center For Creative Leadership (CCL, 2019) в процеса на взаимодействието ѝ с клиентите, като тук се залага на фокусирането върху причините за постигане на организационен успех или провал, специфичните предизвикателства, пред които компанията-клиент е изправена, с оглед идентифициране на лидерските способности за нейното развиване, осигуряващи успешното преследване на избраните организационни цели и изграждане на гореспоменатите способности в компанията-клиент, за да не се допусне изпадане в

състояние на зависимост от фирмата-консултант. Де факто тук се изгражда стабилна връзка между преследваното и специфично организационно лидерство (б.а. изразявано чрез оригинална дефиниция и стратегия), интензивното сътрудничество между консултанти и висши фирмени мениджъри, проектираната за осъществяване организационна промяна чрез иновации, олицетворяваща разликата между желаното и текущото състояние на съществуване на компанията-клиент, подходящите талант и доминираща култура, осигуряващи протичането на трансформационния процес и закрепването на новото и желано организационно състояние. Не е пропуснато и целевото залагане на значима връзка между постигнатото организационно усъвършенстване на компанията-клиент и реализирането на обществен напредък. В модела изкристализира и връзката между лидерството и важни елементи на прокламираната фирмена култура като мисия, визия, ценности и основни характеристики на общата стратегия за развитие на компанията-клиент (CCL, 2019).

На свой ред Metzger и Rivers (2014) предлагат модел на организационно лидерство, за да усъвършенстват организацията на работата на регистрираните медицински сестри под формата на „напреднала практика“ (Advanced practice registered nurses, APRNs), като основната преследвана цел е по-доброто задоволяване нуждите на болничните пациенти. Ето защо се предлага усъвършенстване на организационната структура на управление в болниците, за да се осигури подходящ надзор за гореспоменатата професионална група медицински сестри и да се избегне назначаването на неподходящи за тях супервайзори (функционални мениджъри), което може да допринесе за определянето на неадекватни работни роли, неподходящи изисквания за притежаване на професионални дипломи и сертификати, неяснота относно обхвата на практиката и липса на съвместното им управление с линеен мениджър. Привеждат се и доказателства за подобряване на работата удовлетвореност, задържането в компанията и отчетността на извършената работа сред регистрираните медицински сестри под формата на „напреднала практика“. А лидерството тук се свързва и със създаването на здрава култура, ориентирана към интензивни комуникации и отчетност, направлявана в развитието си от видими, надеждни и компетентни лидери, характеризираща се със споделено вземане на решения, насърчаване на професионалното израстване и ценности, и зачитане на приноса на медицинските сестри към съответната здравна практика (Metzger, Rivers, 2014). Важността на връзката „организационно лидерство – организационна култура“ се отчита и в модела на Lamm, Carter, Lamm и Randall (2019), препоръчван за селскостопанските бизнес организации, направлявани в дейностите си от преследваната фирмена мисия. По

този начин конкретен елемент на опубличената корпоративна култура излиза отново на преден план.

Може би най-прекият път за открояване на връзката „организационно лидерство – култура“ се явява класификацията на CCL (2020) на трите типа култури на организационното лидерство, а именно: (а) *Зависими култури на организационно лидерство* – функционират с убеждението, че взимащите управленски решения хора в бизнес организациите са отговорни за лидерството. (б) *Независими култури на организационно лидерство* – тук доминира вярването, че лидерството представлява резултат от притежаването и използването в практиката на личната (индивидуалната) експертиза, и извършването на героично действие. (в) *Взаимозависими култури на организационно лидерство* – действат с убеждението, че лидерството е колективна дейност, извършвана в полза на организацията като цяло.

В крайна сметка на базата на разгледаните перспективи в изясняване същността и проявленията на организационното лидерство може да се заключи, че същото е неразривно свързано с необходимостта от предприемане на промени в компаниите, ориентирани към намирането и осъществяването на творчески и иновативни решения на новите и уникални проблеми и предизвикателства, връхлитащи за първи път бизнес организациите в условията на съвременната, турбулентна бизнес среда, доминирана от пробивни иновации и изискваща многократно усъвършенстване и на организационната култура с оглед завоюването и поддържането на лидерски позиции в непредвидимите и неповторими превъплъщения на бизнеса, където просъществуващите и преуспяващи компании оперират.

### 1.3. Приносът на подбрани постмодерни теории и подходи на управлението към организационното лидерство

На базата на широкообхватен литературен преглед вече се установи наличието на известни връзки между някои постмодерни теории и подходи на управлението и организационното лидерство. Последните се разглеждат сбито и критично в следващите подточки. По-конкретно тук става въпрос за експоненциалното мислене в бизнес организациите, настъпващата дигитална трансформация в тях, теорията за учещата се компания, теорията за здравите организации, перспективите на управлението на таланта, социалната отговорност и устойчивото развитие, процесния подход в мениджмънта, организационното проектиране, подхода на шестте стандартни отклонения,

организационния стремеж към създаване на нови бизнес модели. И ако в края на двадесети век разумното използване на подходящ микс от постулатите и принципите на класическия, поведенческия и модерните подходи в мениджмънта осигуряваше просперитета на компаниите, то през третото десетилетие на двадесет и първи век внедряването им е единствено необходимо условие за поддържане на базова функционалност, а преследването фирмения успех (б.а. организационно лидерство) се реализира преди всичко чрез надграждане посредством творческото прилагане на гореспоменатите постмодерни теории и подходи на управлението.

### 1.3.1. Силата на експоненциалното мислене в бизнеса

Експоненциалното мислене (exponential thinking; exponential mindset) в съвременните компании стремглаво се превръща в жизнена необходимост при преследването на позиции на организационно лидерство в условията на променливата, несигурна, сложна и неясна бизнес среда, характеризираща се с масово използване на нови, дигитални технологии, със силно изразена тенденция за стоковизиране на познанието, с ускоряващо се нелинейно нарастване на промените в нея – над десет пъти и повече, което вече би следвало да се приема за нормално състояние на икономиката от взимащите решения хора в успяващите компании и с наличие на свръхконкуренция, благодарение на глобализацията и дигиталната трансформация (Calvo, 2020; Marchese, Gastaldi, Corso, 2020; Bonchek, 2016; Dzyubenko, 2020). Самото експоненциално мислене включва поставяне на изключително амбициозни цели, следване на избраната организационна визия, максимизиране на усилията за учене на новости, персонализиране на производството и обслужването, повсеместно овластяване на служителите, разширяване сферите на влияние (въздействие) на мениджърите, екипите и компанията като цяло, творческо разширяване на мрежата от контакти (заинтересовани страни), усвояване на подходящи начини на падане (изоставяне на определени дейности, отказ от някои подцели, прегрупиране, итерации, смяна на посоката, консултации с клиенти и други заинтересовани групи), след които лидерът, проектът или компанията като цяло да може отново да се задейства успешно, а не да се проваля окончателно или за дълъг период от време да остава извън бизнес играта (Causeit, Inc., Bonchek, M., 2021). По този начин компанията съсредоточава вниманието и усилията си върху сътворяването на наистина различен/различна (отличаващ/а се) продукт, услуга или процес в сравнение със съществуващите, вместо създаването на по-добри версии на последните и върху

постигането на стремглаво нарастващи от даден момент във времето резултати, вместо незабавни и стабилни резултати (Bonchek, 2016). Ето защо може да се приеме, че експоненциалното мислене представлява „пресечната точка“ между най-добрите постижения на днешния ден и възможността за оползотворяване на най-големия потенциал на бъдещето, като за голямата част от съществуващите компании, преминаващи през своето уникално приключение по пътя на дигиталната си трансформация, това означава едновременно възприемане на повече от един подход за иновиране – както скромният, линеен растеж в основния бизнес, дължащ се на предприеманите чести, натрупващи се, малки промени, така и експоненциалният растеж, завихрящ се около реализацията на оригинална идея, чрез която да се реши нависнал, голям проблем за широки групи от населението по света (по Welz, Rosenberg, 2018). Отдавна експоненциалното мислене е излязло извън границите на подсектор „разработване на програмни продукти“ и се е разпространило сред компаниите, стремящи се към завоюване и задържане на лидерски пазарни позиции от други отрасли, макар че и в техните бизнес модели и дейности се забелязва висока степен на дигитализация, заложена още при проектирането им, или осъществявана дигитална трансформация на по-късен етап в жизнения им цикъл (de Lima, 2023; Dubinsky, Hazzan, 2019; Espinal Ruiz, Cruz Gonzalez, 2019; Singularity University, 2018; Suzuki, 2016; Ismail, Malone, van Geest, Diamandis, 2014). Ето защо не е изненадващо, че експоненциалното мислене намира своето специфично приложение както при стартиращите компании, така при функциониращите средни компании и мощните, големи международни бизнес организации.

Постигането на организационно лидерство чрез използване на експоненциално мислене в бизнеса е възможно поне по няколко начина, които не бива да бъдат възприемани като алтернативни, а по-скоро като допълващи се и синергични по отношение на желания резултат. ***На първо място****, осигуряване на необходими умения не само сред взимащите решения хора, но и сред всички служители, а защо не и сред целеви представители на ключови заинтересовани страни (б.а. пъргавия талант) за реализиране на експоненциално лидерство* (по Causeit, Inc., Bonchek, M., 2021). Това включва: (а) възприемане на схващането за взаимодопълващо се и едновременно използване на повече от един мисловен модел (стил) във връзка с решаването на проблемите в бизнеса (и... и...), както и ежедневното му прилагане в работни ситуации в компанията; (б) отчитане мнението на екипните членове относно пригодността за използване на разнообразни мисловни модели (стилове) в работата; (в) еднакво добро

използване на линейното и експоненциалното мислене, и многократно превключване между тях според особеностите на конкретната работна ситуация; (г) подпомагане на екипните членове да избират подходящ начин на мислене, методи за извършване на работата и измерители на постиганите резултати; (д) интелигентно прилагане на овластяването на екипните членове с оглед постигане на съгласуваност и пъргавост в действията; (е) преживяване на „падане и ставане“ (б.а. сблъскване с непреодолими проблеми и намиране на творчески решения чрез итерации, интензивно комуникиране с колегите, клиентите и други заинтересовани групи) в по-малко рискови работни ситуации, като се избягва допускането на провали в проекти (етапи от проекти) с високи залози към съответната стратегическа инициатива.

***На второ място**, интелигентно изграждане и осъвременяване на носителите на растежа за експоненциалната организация* (Ismail, Malone, van Geest, Diamandis, 2014). В това направление организационните лидери следва да обръщат сериозно внимание на:

- Целта-ориентир към големи и дълбоки промени (massive transformative purpose), чиято същност се разкрива чрез задаване на следните въпроси: (а) "Защо да извършим тази работа?", (б) "Защо съществува организацията?", (в) „Какво ви кара да оживите и да вършите съответната работа?“, (г) „За какво наистина ви е грижа?“, (д) „Каква работа съм дошъл на този свят да извърша?“, (е) „Какво бих направил, ако никога не можех да се проваля?“, (ж) „Какво бих направил, ако днес получа един милиард долара?“. Нещо повече, освен целта-ориентир към големи и дълбоки промени съществуват и други близки понятия като големите, рисковани, дръзки цели (Big Hairy Audacious Goals, BHAG), които се възприемат или като предшественик на първата (Cahn, 2015), или са определяни като синоними (Mulyadi, 2023). Друга популярна алтернатива представлява целта към гигантски скок (Moonshot), която е определяна като амбициозна и скъпо осъществима дългосрочна цел, отразяваща особен вид планиране (от бъдещето към настоящето), и ефективно средство за постигането на целта-ориентир към големи и дълбоки промени (Dimitrov, K.V, 2023). Последните две могат да се приемат и като синоними (Mulyadi, 2023). Самата цел-ориентир (purpose) се явява като родово понятие по отношение на целта-ориентир към големи и дълбоки промени, въпреки спорните моменти около необходимостта от едновременното им използване в компаниите (експоненциалните компании) и осъвременяването на схващанията за целта-ориентир около кризата с Covid-19 (Dimitrov, K.V., 2022; Димитров, К.В., 2023). Разбира се, тези позиции би следвало да се приемат с

известно недоверие от непредубедения читател, понеже информацията в тази тепърва формираща се подсфера на съвременното целеполагане е недостатъчна и предимно на лидери от практиката, отразяваща техния специфичен опит, без наличие на задълбочени и представителни научни изследвания. Горепосочените видове цели се разглеждат подробно по-нататък в монографията в ролята им на потенциални елементи на провъзгласената организационна култура.

- Външните двигатели на експоненциалния растеж за компанията (SCALE): (а) Персонал при поискване (привличане на външна и временна работна сила за компанията), (б) Общност (форма на равнопоставено ангажиране между компанията и целева заинтересована група). Използва се за възлагане отвъд организационните граници на част от вътрешните организационни функции като генериране на идеи, финансиране, дизайн, дистрибуция, маркетинг и продажби. (в) Тълпа на компанията (кръгове от многобройни хора извън основната общност), която се използва за привнасяне в компанията на креативност, иновации, валидиране и дори финансиране (т.е. колективно финансиране) отвън. (г) алгоритми – представляват автоматизирани потоци от данни, подкрепящи свързаните с бизнеса дейности. (д) възползване на компанията от осигурен достъп до необходими чужди активи (стоковизирани, изобилни, умни). (е) ангажиране: подход на утвърждаване на основано на сътрудничество човешко поведение чрез системи за цифрова репутация, игри и стимулиращи награди.
- Вътрешните стабилизационни механизми (IDEAS): (а) Интерфейси: филтриране и напасване на стандартизирани, уникални и патентовани процеси с оглед предаване на положителните ефекти от външните двигатели на растежа (SCALE) към заложените вътрешни стабилизационни механизми (IDEAS) на експоненциалната организация. (б) Табла за управление (следене действието на двигателите на растежа в реално време; упражняване на контрол чрез метода за цели и ключови резултати; кратки периоди за предоставяне на обратна връзка), (в) Експериментиране: внедряване на методологията на стегнатото стартиране (lean startup) за тестване на всички предположения, непрекъснато провеждане на експерименти при контролиран риск и реализиране на организационно учене на база на техните резултати. (г) Автономност: самоорганизиращи се, малки, независими, "мултидисциплинарни" екипи, функциониращи в условията на децентрализация на властта в компанията. (д) Социални технологии: набор от информационно активирани елементи – социални обекти (управление на

отношенията със служителите, локализация, идеи и знания, и други), потоци от дейности (абонамент на служителите за социални обекти), управление на задачите (екипи, възприели метриките на прилагания програмен продукт като част от доминиращата организационна култура), споделяне на файлове, телеприсъствие (възможност за служителите да допринасят от всяка локализация, да взаимодействат на глобално равнище и да повишават благосъстоянието си), виртуални светове (възможности за взаимодействие, сътрудничество, координация и създаване на прототипи) и емоционално усещане (прилагане на сензори в рамките на екипа с оглед създаване на т.нар. количествено определени служители и количествено определена работна сила).

***На трето място****, разбирането и усвояването в компанията на фазите от цикъла на растеж на цифровите технологии* (по Calvo, 2020; Diamandis, Kotler, 2015; Ismail, Malone, van Geest, Diamandis, 2014; Diamandis, Kotler, 2012; Derchi, 2022), а именно:

- Дигитализация (Digitalization): състояние на идея, продукт или услуга, предлагана от целева компания, характеризиращо се с осигурен дигитален достъп до същите, което представлява сериозна предпоставка за реализирането на експоненциален растеж.
- „Зрителна измама“ (Deception): началният етап на експоненциалния растеж в компанията (звеното) се характеризира с много нисък темп на нарастване, поради което остава незабелязан от предприемачите или висшите мениджъри, като това може да ги тласне преждевременно към негативна оценка на предприетата стратегическа инициатива.
- Пробивност (разрушение, disruption): новата идея, продукт или услуга (функционално превъзходство, предпочитания от потребителите) създават нов пазар и преобръщат или дори разрушават съществуващите пазари, т.е. иновацията е възприемана като пробивна от висшите мениджъри и хората, допринасящи в създаването на нов продукт или услуга за експоненциалната организация. А конкурентите, произвеждащи и доставящи традиционни продукти и услуги я разглеждат като разрушителна, понеже често при настъпването на такива пазарни промени цели отрасли на икономиката губят значението си и дори изцяло престават да съществуват.
- Демонетизация (demonetization): с времето технологията поевтинява и дори се предлага безплатно на потребителите, но често срещу предлагане на част от

личните им данни. Основни активи в съответния бизнес стават безплатни за клиентите в резултат от възприемането на новата технология.

- Дематериализация (dematerialization): миниатюризацията и виртуализацията на продукти и услуги е заместена от използването на съвкупности от неосезаеми алтернативи, премахващи необходимостта от продукти и услуги с единствено предназначение.
- Демократизация (democratization): производствената цена и тази на адаптирането на продукта или услугата спадат значително, за да станат достъпни за обикновените хора. Контролът и ограниченията върху ползването на технологията, налагани от правителства, регулатори и мощни играчи, отслабват.
- Децентрализация (decentralization): размиване на организационните граници чрез премахване влиянието на физическите разстояния и намаляване на йерархичните равнища в организационните структури посредством използването на облачни технологии, блокчейн и ресурси на тълпата.
- Декарбонизация (decarbonization): създаването на идея, продукт или услуга с потенциал за реализиране на експоненциален растеж, съобразено с борбата с климатичните промени, т.е. би следвало да бъде подчинено на принципите на кръговата икономика, ориентацията към възобновяема и зелена енергия, намаляването на въглеродния отпечатък и на замърсяването с пластмаса.

***На четвърто място***, *разумното дозиране в рамките на използвания от фирмените мениджъри и служители микс от експоненциален начин на мислене и традиционен, линеен начин на мислене, чрез който се залага на малки, чести и натрупващи се промени и подобрения* (incremental thinking)*, според жизнения цикъл на компанията*, а именно:

- *При стартирането на дейностите в компанията* нейните основатели или висшите ѝ мениджъри би следвало да потърсят за себе си отговор на въпроса по какъв начин възприемат съответния бизнес – като развиващ се експоненциално или чрез малки, чести и натрупващи се промени и подобрения. Ако бъде предпочетен първият вариант, то е неизбежно използването на подхода на стегнатото стартиране (тестване, итерации и смяна на посоката), като по този начин се повишава усещането за комфорт със съпътстващата бизнеса несигурност и нарастват проявите на изключителна амбиция във връзка с формулирането и последващото преследване на фирмената визия. Основен двигател за заемането на тази позиция се явяват проявите на благородната завист към успехите на компаниите-еднорози и страхът от разрушаване на бизнеса вследствие на

пробивни иновации отвън. Ако бъде избран вторият вариант, то стандартният бизнес план е средството, чрез което да се опише стъпка по стъпка, как да се достигне до желаното състояние за компанията, което все пак би ѝ осигурило началното оцеляване и относително стабилно просъществуване, но без да се осигури възможност за извършване на огромен качествен скок в дейностите и заемане на лидерска позиция от фирмата на целевия пазар в резултат от постигнатия успех.

- *При изграждането на компанията* много често настъпват сериозни разминавания в очакванията на висшите мениджъри, служителите, инвеститорите и други заинтересовани страни, понеже същите стават нетърпеливи по отношение постигането на очакваните високи и продължаващи да нарастват резултати чрез експоненциалното мислене, а преследваната фирмена стратегия на експоненциално развитие може да се окаже текущо оценявана по традиционен начин и дори да бъде изоставена. Нужни са кураж и търпение, за да премине компанията успешно през периода на едва забележим и дори пренебрегван растеж, за да достигне до момента, когато растежът започва да се ускорява значително, което често може да настъпи едва в края на анализирания период. При експоненциалното развитие на компаниите промените първоначално настъпват бавно, а от един момент нататък започват да протичат изключително бързо. Тук е много важно основателите и висшите мениджъри правилно да преценяват психологическия капацитет на заинтересованите групи за възприемане на несигурността, както и финансовата възможност на компанията да поеме товара на съответния силно амбициозен проект, дори да предвидят крачката назад по целесъобразност, без да предизвикат незабавен фалит.
- *На етапа на реализиране на фирмения растеж* последният настъпва с по-бърз темп, отколкото компанията може да овладее. И ако основателите или висшите мениджъри желаят да продължават да получават нарастваща възвръщаемост от дейността на компанията се налага да възприемат специфичен начин на мислене по отношение мобилизирането и управлението на необходимите ресурси, именно: (а) наемането на твърде много хора и привличането на много повече материални и нематериални ресурси може да развали „двигателя на фирмения растеж“; (б) задължително е да се разбере как в бизнес единицата съответният допълнителен, входящ ресурс може да създаде десет пъти и по-голям допълнителен продукт (резултат); (в) основателите и мениджърите заменят упражняването на контрол

върху допринасящите за компанията хора с овластяване, като запазват контрол върху спазването на възприети принципи на мениджмънта (например: съгласуваност, автономност, пъргавост, прегръщане на непознатото, отучване/ отказване от познатите начини на мислене).

*Обектът на експоненциалното мислене се явява т.нар. експоненциална организация (exponential organization)*, дефинирана от Ismail, Malone, van Geest и Diamandis (2014) като организационно формирование, чието „въздействие (или резултат) е непропорционално голямо – поне десет пъти по-голямо – в сравнение с други подобни компании поради използването на нови организационни похвати за създаване на организационни предимства чрез ускоряващи технологии”. А от гледна точка на задължителното поддържане на високо равнище на съгласуваност между целевата компания и гореспоменатите, съвременни фактори на бизнес средата с оглед успешното ѝ просъществуване във времето Marchese, Gastaldi и Corso (2020) дефинират експоненциалната организация, като такава, която „чрез комбинация от дигитални технологии, експериментиране и автономност, заложени в проектираните и внедрявани организационни бизнес модели, може да усъвършенства (укрепва) своите динамични способности, напълно адаптирайки се към средата и постигайки експоненциални (б.а. стремглаво нарастващи) резултати“. Под динамични способности тук разбират „способността на фирмата да интегрира, изгражда и преконфигурира вътрешни и външни компетентности, за да отговоря на промените в бизнес средата“ (Teece, Pisano, Shuen, 1997; Teece, 2007). Според Derchi (2022) предложената от Ismail, Malone, van Geest и Diamandis (2014) дефиниция за понятието експоненциална организация е изведена като емпирично доказателство на непрекъснато протичащ процес в бизнес средата от пет етапа, както следва: (а) нестихващо разработване и усъвършенстване на технологии с експоненциален потенциал (силата и/или скоростта им се удвоява всяка година и/или цената им спада наполовина), (б) ясно изразяване на стремеж за творческо използване на иновациите чрез дигитални технологии с оглед предизвикване на огромни и положителни социални промени (например: реализиране на значителни икономии от мащаба, осигуряване на достъп за потребителите до евтини продукти и услуги) чрез разрушаване на статуквото, доминирано от оскъдност на ресурсите и активно създаване на изобилие (abundance), дефинирано като специфично и богато „проучване на възможностите (б.а. проблемите, предизвикателствата)[2] чрез отворени и достъпни

[2] Явлението на „изобилието“ може да бъде структурирано и под формата на пирамида (Diamandis, Kotler, 2012), както следва: (1) основно ниво, отразяващо степента на разполагаемост за хората на храна, вода,

подходи, които не са продиктувани от конкуренцията, произтичаща от недостига на ресурси“ (Singularity group, n.d.), (в) използване на експоненциално мислене при справяне с ежедневните работни предизвикателства (проекти, задачи), за да се получават силно нарастващи с течение на времето резултати, (г) разработването и внедряването на пробивни бизнес модели, дълбоко различаващи се от тези, широко използвани от вече представените в съответния сектор компании, (д) оползотворяване потенциала на дигиталните технологии, които да допринасят за устойчивото развитие на бизнес организациите и обществото.

На базата на литературен преглед и експертна оценка Marchese, Gastaldi и Corso (2022) идентифицират дори наличието на група от близки понятия до експоненциалната организация като хипер мащабируема организация/ фирма/ компания (hyper-scalable organization, hyper-scalable firm, hyper-scalable company), пъргава организация (agile organization), дигитална организация (digital organization), бързо развиваща се компания (fast-moving company), бързо разрастваща се компания (fast-growing company), самоуправляващата се организация (self-managing organization) и фирми с висок растеж (high-growth firms). Но към тази група от компании, въплъщаващи най-новите парадигми в организационния мениджмънт, и по специално намерението на мениджърите за преследване на по-висок фирмен растеж, поне в известна степен може да бъде причислена и „движещата се мишена“ по нюансите на своето значение през последните три десетилетия, а именно „високо производителната организация“ (high-performance organization), която на свой ред постепенно натрупва в себе си модерни модели на организационни формирования като отговорна организация (the accountable organization), адаптивно предприятие (the adaptive enterprise), пъргава организация [б.а. съвпада с атрибут от списъка с организационни модели на Marchese, Gastaldi и Corso (2022)], гъвкава организация (the flexible organization), организация/ система на труда с висока производителност (the high performance work organization/ system), високо надеждна организация (the high reliability organization), интелигентно предприятие (the intelligent enterprise), предприятие в реално време (the real-time enterprise), резилентна организация (the resilient organization), отзивчива организация (the responsive

подслон и други основни потребности за оцеляване; (2) средно ниво, представящо катализаторите за реализиране на още по-висок растеж, като изобилие от енергия, широки възможности за образование и достъп до повсеместни комуникации и информация; (3) високо ниво, въплъщаващо двете основни предпоставки, определящи възможностите на всеки човек ефикасно и ефективно да допринася за общественото благоденствие – свобода и здраве.

organization), здрава организация (the robust organization) и устойчива организация (the sustainable organization) (de Waal, 2008) (виж таблица 1.3.1.1).

Таблица 1.3.1.1. Съвкупността от сродни понятия на експоненциалната организация

| **Видове бизнес организации** | **Основни характеристики/ определения** | **Източници** |
|---|---|---|
| **(1)** | **(2)** | **(3)** |
| хипер мащабируема организация/ фирма/ компания (hyper-scalable organization, hyper-scalable firm, hyper-scalable company) | - три градивни елементи: технологията като средство за оказване на огромно въздействие; нематериалните активи; и свободното (безплатното) дистрибутиране<br>- не се фокусират върху конкретна пазарна ниша<br>- ориентация към иновации, изцяло базирани на новости<br>- реализира ефекта на лоста чрез използването на неоползотворени и недооценени чужди активи<br>- ориентация към постигане на доверие, мотивиране и координиране на човешки действия, и впечатляваща ефективност<br>- крайно състояние в развитието ѝ – компанията се превръща в алгоритъм, без служители | Mohout, Kiemen, (2017); Heylighen et al. (2013); Talwar, Leonhard, Scott, Murphy, Pearson, Goodrich, Daheim, Gioia, Chace (2015). |
| пъргава организация (agile organization) | - представлява мрежа от екипи, функциониращи в цикли на бързо учене и взимане на решения.<br>- внушава се усещане за споделена цел-ориентир и се използват нови данни, за да се отдадат права за вземане на решения на екипите, които са най-близо до информацията<br>- комбинират в себе си скорост (бързина) и приспособимост (подвижност) със стабилност (резилентност, надеждност) и ефективност | Brosseau, Ebrahim, Handscomb, Thaker (2019); Aghina, de Smet, Weerda (2015). |
| дигитална организация (digital organization) | - включва три вида активи: (а) човешки капитал, (б) организационен капитал и (в) компютърен или технологичен капитал<br>- мощна комбинация от хора, технологии и организационна способност в съзвучие с текущата икономическа и социална среда<br>- притежава четири характеристики: (а) приоритетно дигитално мислене, (б) дигитализирани практики, (в) овластен талант и (г) инструменти за достъп до данни и сътрудничество<br>- ориентация към задълбочено познаване на потребителя и предвиждане на нуждите му | Saputra, Saputra (2020); Ananyin, Zimin, Lugachev, Gimranov, Skripkin (2018); Snow, Fjeldstad, Langer (2017); Kontić, Vidicki (2018); Corso, Giovannetti, Guglielmi, Vaia (2018); |
| бързо разрастваща се компания (fast-growing company) | - Според Организацията за икономическо сътрудничество и развитие бързо развиваща се компания е базирана на изпълнението на следните критерии: (а) 10 служители в началото на анализирания период, като (б) темпът на нарастване на броя на служителите е над 20% за всяка година.<br>- (в Румъния) компания, която кумулативно отговаря на следните условия: (а) минимум 20% годишен ръст на оборота през всяка година от анализирания период, минимум 3 години; (б) започвайки от минимум 75 000 щатски долара годишен оборот; (в) увеличаване на броя на служителите; (г) получаване на печалба всяка година; (д) постигане на органичен растеж. | OECD (2005); Bibu, Sala, (2014). |

Продължение

| (1) | (2) | (3) |
|---|---|---|
| бързо развиваща се компания (fast-moving company) | - малки предприемачески организации, чиито основни характеристики са скорост и гъвкавост<br>- големи компании, чиито висши мениджъри амбициозно преследват растеж чрез придобиване и продажба на целеви бизнес организации (стратегически подразделения). | Koch (2001); Maucher, Malik, Farschtschian (2014). |
| самоуправляващата се организация (self-managing organization) | - радикална децентрализация на властта по официален и систематичен начин в цялата организация<br>- премахване отношенията на подотчетност между мениджър и подчинен<br>- всички служители притежават добре формулирани права за взимане на решения, които не могат да бъдат своеволно отхвърляни от някой друг, понеже заема ръководна позиция<br>- такива компании се отклоняват от управленската йерархия, но не е задължително да я премахват. | Lee, Edmondson (2017). |
| фирми с висок растеж (high-growth firms) | - (европейски компании) „със среден годишен растеж над 20% годишно, за период от три години. Растежът може да се измери чрез брой служители или по оборот“, „временен праг на размера на най-малко 10 служители в началото на периода на растеж“. | Eurostat, European Commission (2007, стр.61); Bibu, Sala, Alb (2016). |
| високо производителни организации (high-performance organizations) | „Организация, която постига финансови и нефинансови резултати, по-добри от групата на подобните на нея конкуренти и сродни предприятия за времеви период от пет до десет години“. | (de Waal, 2006, 2007). |

Без съмнение всяко от гореспоменатите понятия притежава особености и прилики във вплътените в значението му нюанси с експоненциалната организация, като могат да бъдат откроени разнообразни позиции по отношение на фирмения растеж, който се явява особен приоритет, наред с интензивното използване на високите технологии и най-новите методи на мениджмънта. Тук става въпрос и за извършването на целенасочени избори от висшите мениджъри в компаниите на основата на техните свързани с бизнеса преживявания и предпочитания относно подходящите показатели за измерване на растежа – видове и други техни параметри по зададени полезни критерии, момент на измерване, стратегия на растеж, наблюдавана негова регулярност в рамките на анализирания отчетен период и най-накрая отчитане наличието на важни фирмени характеристики със силно влияние върху фирмения растеж (Delmar, Davidsson и Gartner, 2003), а в някои случаи – за представяне и анализиране на научни резултати относно размера на постигнатия фирмен растеж в условията на конкретни модели на организационни формирования (de Waal, 2007).

Други две много близки понятия до експоненциалното мислене са мисленето, насочено към извършване на гигантски скокове (б.а. от компанията, чрез проекта, в работата; moonshot thinking) и начинът на мислене, ориентиран към постигане на

изобилие (abundance mindset). *Първото понятие* е дефинирано като „преследване на неща (б.а. цели), които изглеждат неосъществими, но ако бъдат направени, биха могли да преосмислят“ съзнанието и битието „на човечеството“ (X company, n.d.). Тук става въпрос за обмисленото очертаване на границите на „общото“ между: (1) връхлетелите широки групи от обществото и компаниите огромни и значими проблеми, мъдро подбирани и определяни за разрешаване от висшите мениджъри в бизнес организациите, (2) проектираните и внедрявани радикални решения, посветени на тях и (3) пробивните технологии, привличащи вниманието на бизнес лидери и различни заинтересовани групи, полагащи целенасочени усилия в ускоряването на успеха в бизнеса чрез експоненциално увеличаване на реализирания фирмен растеж (X company, n.d.; Dimitrov, K.V., 2023). *Второто понятие* (б.а. начинът на мислене, ориентиран към постигане на изобилие) е представено в монографията чрез шест съставни и взаимосвързани елементи, като (по Singularity group, n.d.; Castrillon, 2020; Diamandis, Kotler, 2012; Covey, 2004):

- Способност за разпознаване и възползване на повече възможности, избори и ресурси в професионалния, социалния и личния живот на лидера и служителя в компанията, съпътствана от устойчив стремеж към създаване на (попадане във) взаимноизгодни ситуации. При тези условия се изповядва мантрата, че постижимо е всичко, което човешкият ум може да измисли и в което човекът може да повярва.
- Прогнози за развитието на компанията (продукт, услуга, проект) чрез създаване на разнообразни сценарии с оглед проучване на потенциални усложнения и възможности в различни времеви хоризонти.
- Обмислени целеви разкази, създавани от лидерите при общуването им с колеги и последователи с оглед вдъхване на живот на далечни в бъдещето сценарии, след което лидерът действа в обратна посока – „бъдеще - настояще“, за да изгради съответни пътни карти за изпълнение. Някои от тези разкази по необходимост биха могли да придобиват цивилизационен статут в ролята им на елемент в опубличената корпоративна култура, донякъде съвместно създавана и широко комуникирана с целеви заинтересовани групи.
- Нови пресечни точки между пробивните технологии (технологиите) и индустриите, които целенасочено се търсят и критично се оценяват.
- Изразен стремеж за решаване на големи проблеми чрез радикални решения, които имат потенциал да окажат огромно или 10 пъти и по-голямо въздействие върху обществото или контактната аудитория.

- Отворени и достъпни подходи, независещи от конкуренцията заради оскъдността, прилагани за изследване на възможно най-широк кръг възможности за действие за компанията и отвореност към промените.

Ако все пак се потърсят някакви различия между горепосочените три понятия – на пръв поглед изглеждащи като синоними, то те могат да се дължат на:

- Специфичните асоциации, използвани за тях – експоненциалното мислене се свързва често с ускоряващ се растеж, промени, пробивни технологии и експоненциални организации, докато извършване на гигантски скокове се асоциира често с новости в организационното или екипното целеполагане, проектното управление и теорията за управленските решения при поставяне на специфични предварителни изисквания към желаните резултати. А начинът на мислене, ориентиран към постигане на изобилие, се свързва често с преоткриване и преосмисляне на възможности, избори и ресурси в преследването на потенциално въздействие от дейностите от 10 пъти и повече по-големи и по-добри от обичайните.
- Школите, оформили произхода на гореспоменатите понятия – по отношение на експоненциалното мислене в основата му са залегнали богатият предприемачески опит и интензивна консултантска дейност на екипа, състоящ се от Ismail, Malone, van Geest и Diamandis[3] (2014), интегриран в бизнес общността на Силициевата долина и Сингуларити юнивърсити – САЩ (Singularity Group, 2023). Колкото се отнася до мисленето, насочено към извършване на гигантски скокове, последното е заченато в реч на президент John F. Kennedy по повод лунната програма на САЩ, но намира своето приложение в бизнеса чрез изявленията на господин Astro Teller, изключително успешен директор на специализираното подразделение "X" на компания Google, където дори открито се говори за „фабрика за извършване на гигантски скокове" (moonshot factory) (X company, n.d.; Dimitrov, K.V., 2023). А начинът на мислене, ориентиран към постигане на изобилие, е вкаран в употреба на ниво работещ човек от Covey (2004) и е изключително успешно транспониран на фирмено, отраслово и глобално равнище от Diamandis и Kotler (2012).

Все още културалната перспектива на анализа не се е превърнала в едно от основните изследователски направления, посветени на явлението „експоненциално мислене" и на

[3] Peter Diamandis е създал единствено увода към тази книга.

функционирането на експоненциалните организации. Доколкото са представени някои свързани с тях културални аспекти, може да се заключи, че приоритетно се допуска съществуването на известни културални особености, основаващи се на размера на компаниите, които се стремят към експоненциално развитие (Ismail, Malone, van Geest и Diamandis, 2014), а именно:

- По отношение на експоненциалните стартъпи и предприемачески компании преди всичко се обръща внимание на оформящата се неформална към този момент споделена култура сред основателите, която добива цивилизационен статут на първо време единствено чрез формулиране и представяне на официален фирмен документ като „цел-ориентир към големи и дълбоки промени“ (massive transformative purpose). С нарастване броя на допринасящите хора за стартиращата компания се оформят важни културални характеристики, въздействащи на екипно и организационно равнище, като съвсем не е задължително последните да се превръщат в елементи от провъзгласената организационна култура.
- По отношение съществуващите бизнес организации, опериращи на средни по големина пазари, е отбелязано наличието на популярни споделени културални характеристики като прозрачност и интензивно комуникиране. Отбелязва се и наличието на други културални, рядко срещани характеристики, които са споменавани единствено в предоставяните примери на преуспяващи бизнес организации, ориентирани към експоненциален растеж.
- По отношение на големите компании като единствен носител на експоненциалната корпоративна култура е отбелязан писаният фирмен документ „цел-ориентир към големи и дълбоки промени“.

Всъщност извършването на съдържателен анализ на книгата на Ismail, Malone, van Geest и Diamandis (2014) разкрива наличието на някои типични видове култури и още културални характеристики за експоненциалните организации като: „кооперативна/ аполитична култура, култура на непрекъснато експериментиране, култура на общителност, откритост и доверие, култура на прозрачност, отговорност, изпълнение и висока производителност, култура на водене на разговори (б.а. по свързани с работата проблеми), приемаща провалите култура, допускаща реализирането на чести итерации и смени на посоката в преследването на амбициозните цели и изпълнението на проектите, своевременно адаптираща се култура към бързите и радикални промени, култура на свръхчестност без лош привкус, култура, ориентирана към обслужване на клиентите,

култура на споделяне и известно разкриване на уязвимост, култура по-скоро на близко приятелство, отколкото на официални работни взаимоотношения, революционна експоненциална култура, децентрализирана отзивчива и самоорганизираща се корпоративна култура. На свой ред Ismail, Palao и Lapierre (2019) насочват вниманието към съществуването на култура на малките, независими и мултидисциплинарни екипи, култура подкрепяща самостоятелността и независимостта, културално изместване на фирменото внимание към прозренията относно клиентите и дори извършване на известно уточняване в рамките на културата на експериментиране с ориентация към желано развитие на клиентите и бързо създаване на прототипи. А Wadhwa, Amla и Salkever (2020) концентрират вниманието си върху културалните атрибути на големите компании в процеса на тяхната трансформация от традиционно към експоненциално състояние и развитие, споменавайки някои относително разпространени в научните изследвания видове култури и техни характеристики, като иновационна култура (осигуряваща разрешение, пространство и кураж на служителите да създават иновации, да са любопитни и да учат, да дават нови идеи и да се вслушват чуждите идеи), здравословна и производителна култура, екипна култура, култура на смирение и приемане неизбежността на промяната, както и рядко срещаните – култура на коопериране и информационен обмен, и култура на проектно съвършенство.

Но ако анализът бъде концентриран върху представяните примери на преуспяващи експоненциални компании, може да се открие съвсем друга картина:

- Отделяне на приоритетно внимание на специфичната организационна култура, тласкаща целевата компания към експоненциално мислене и растеж. Например експоненциалната организация Zappos (Zappos, 2023a) притежава многократно обновявана книга за своята корпоративна култура, обогатявана от всички работещи за компанията, с обем от 134 страници (Zappos, 2019), в допълнение на блог, посветен на корпоративната им култура (Zappos, 2023b), виртуален опознавателен тур на компанията, поставящ акцент върху културата (Zappos, 2023c) и списък с препоръчвани книги в областта на подходящите според компанията (б.а. фирмените лидери и допринасящите там интелигентни служители) културални измерения в бизнеса (Zappos, 2023d).
- Идентифициране на уникални културални характеристики – например в компания Xiaomi екипната култура е оприличавана на кланова или племенна и семейна, ориентирана към поемане на рискове, динамична и предприемаческа (Ismail, Malone, van Geest, Diamandis, 2014).

Извършеният до този момент литературен преглед и анализ позволява да бъдат идентифицирани използваните елементи на прокламираната фирмена култура в експоненциалните бизнес организации като визия, цел-ориентир към големи и дълбоки промени (massive transformative purpose), принципи на мениджмънта, цел към гигантски скок (moonshot), сърцевинни организационни ценности и цел-ориентир (purpose).

### 1.3.2. Настъпващата дигитална трансформация в организационните формирования

Съвременната динамична, предприемаческа икономика е доминирана от нестабилност, несигурност и неяснота както в предприеманите бизнес начинания, така и в очакваните резултати от същите. Това поставя сериозни предизвикателства, от една страна, пред предприемачите още в процеса на създаване на определен бизнес, а от друга страна, в процеса на неговото дигитализиране, ако се има предвид съществуваща (утвърдена) компания. В този контекст на преден план излиза теорията за "трансформация на бизнеса", задаваща фундаментални промени в начина, по който дадена компания извършва бизнес с оглед преследването на организационно лидерство. Когато основният бизнес е повлиян от промени в процесите – оперативни или стратегически, може спокойно да се констатира, че съответната организация е в разгара на своята трансформация. Защо обаче бизнесът – особено малкият и среден бизнес, който и без това е притиснат от липсата на ресурси и недостиг на капитал, да предприема трансформации? На пръв поглед може да бъдат посочени различни причини, като недостатъчен обем на продажбите, нередовен паричен поток, второстепенно качество на продукта, увеличаване на оплакванията за обслужване на клиенти или ниска производителност. Но основната причина за вземането на решение за трансформация винаги е оцеляването на бизнеса (Parikh, 2020). Когато един или повече от тези проблеми застрашават самата платежоспособност на компанията, нищо по-скромно от пълна трансформация няма да помогне.

Във всеки един бизнес стратегията и операциите се привеждат в действие чрез технологиите. Независимо дали става въпрос за маркетинг, човешки ресурси, производство или финанси, всяка основна функция работи със софтуерни процеси. Следователно бизнес трансформацията се превръща в синоним на цифрова трансформация, а последната не представлява някаква новост. Според едно добро определение цифровата (дигитална) трансформация представлява съвкупност от четири

категории, а именно бизнес процес, бизнес модел, обхват и организация (Рибов, 2019). По-конкретно тук става въпрос за следното:

- Бизнес процесите често са основният фокус на дигиталната трансформация, тъй като това включва интегрирането на технологии за подобряване на ключовите аспекти на общите процеси, например изкуствен интелект за управление на запасите, създаване на приложение за мобилни поръчки или автоматизиране на счетоводни процеси.
- Трансформацията на модела включва интегриране на технологии за промяна или подобряване на индустрията като цяло чрез създаване на изцяло нов или различен бизнес модел. Често това включва дигитализация на ресурси или интегриране на авангардни технологии, които променят цялата индустрия, като подхода на Uber и Lyft.
- Трансформацията на обхвата е малко по-сложна и не е възможна за всеки тип бизнес. С нея един бизнес може да разшири своите услуги и предложения, за да създаде всеобхватен тип организация. Amazon е отличен пример за това, тъй като е разширил обхвата на дейностите си от това да бъде само онлайн търговец на дребно, като е прибавил облачните изчисления, интернет на нещата, услуги за доставки. Организационната и културна трансформация са други начини за подход към цифровата (дигитална) трансформация. Това включва създаване на системи, които усъвършенстват фирмената култура чрез създаване на иновативни процедури, поддържане на по-висока производителност и възприемане на по-гъвкави методи за сътрудничество.

Собствениците и висшите мениджъри на фирми обсъждат подобна стратегия от години и често пъти тя е определяна като основен приоритет. Реалността за много малки и средни предприятия е различна, т.е. постигането на целта за дигитална трансформация се оказва трудно или почти невъзможно. Въпреки че по-голямата част от бизнес лидерите в малките и средните предприятия възнамеряват да предприемат повече стъпки към дигитална трансформация през следващите години, пандемията по същество принуди много компании да приоритизират и ускорят начинанията си в това направление. Масовите блокади и преходът към отдалечена работа ги тласка към приемане на тотална цифровизация. Това също доведе до промяна в други бизнес приоритети, като подобряване на оперативната ефективност и подобряване на бизнес процесите. Тази скорост на промяната, разбира се, води и до множество грешки и предизвикателства.

От McKinsey & Company (2020) установяват в свое проучване, че повече от

половината от анкетираните компании са изправени пред "пропуски в уменията", тъй като настоящите им служители не са обучавани да използват нови технологии. Освен това 41% от екипите се борят да преминат към цифрови работни пространства, а 39% намират за изключително трудно интегрирането на нови цифрови системи в настоящите бизнес модели. В резултат на всички тези разнообразни предизвикателства (които при по-внимателен поглед са от основно значение за бизнеса и дори не са свързани с технологиите), много бизнес лидери са доста разочаровани и дори започват да се питат, дали цифровата трансформация е дългосрочно решение.

Важен момент при осъществяването на стратегията на цифрова трансформация от малкия и среден бизнес е извършването на неизбежния избор между скорост и мащаб. Тук устремяването и забързването на бизнеса към цифрова трансформация със сигурност няма да „излекува“ организацията. Въпреки това, компаниите обикновено са по-успешни, когато първо се справят със специфични области, в които биха имали потенциално най-голяма полза от дигиталната трансформация, а след това възприемат технологиите в мащаб, като разширяват приложението им в цялата компания. Това спомага за оптимизиране на разходите. Според Chalimov (2019) основният фокус на дигиталната трансформация са били сигурността на данните, подобренията в ИТ и стратегията на работната сила. Първите дигитално трансформирани компании са склонни да използват големи данни, мобилни технологии и облачни изчисления. Текущите области на фокус в организациите, преминаващи през дигитална трансформация, обикновено включват изкуствен интелект, машинно обучение, интернет на нещата (Internet of Things - IoT) и софтуерно дефинирани мрежи. Много компании нямат възможност да интегрират цифрови решения едно по едно, тъй като повечето цели и проекти изискват цялостна промяна. Но за някои бизнеси пандемията беше тласък да направят точно това. Ключът към успешната цифрова трансформация е съчетаването на мащабната скорост със стратегическа интеграция на софтуерни инструменти, човешки ресурси и организационно лидерство. Въпреки че малките и средни предприятия могат да интегрират цифрови решения по-бързо, отколкото са очаквали, те трябва да започнат с подходи, които решават най-спешните предизвикателства, пред които мениджърите им са изправени. Пълната трансформация няма да се случи за бързо, а трябва де бъде възприет внимателен, методичен и стратегически подход от лидерите в бизнес организациите (по Рибов, 2021).

В това отношение повратна точка в усилията на мениджърите към постигане на цифрова трансформация в съответните бизнеси би било идентифицирането на важните

характеристики на водещите бизнес организации, възнамеряващи да функционират в условията на Индустрия 4.0 и 5.0. Повече от 80% от компаниите с бизнес у нас оценяват ролята на дигитализацията като „решаваща" или „много значима" (Германо-Българската индустриално-търговска камара, 2021). В това проучване на Германо-Българската индустриално-търговска камара, ориентирано към установяване на плановете на бизнеса в България по отношение на дигитализацията в контекста на навлизането и установяването на Индустрия 4.0 в България. Тук е отчетено мнението на 60 фирми-членове на камарата (български, германски и други чуждестранни компании). Концепцията за „Индустрия 4.0", т. нар. четвърта индустриална революция, представлява цялостното обвързване посредством съвременни дигитални технологии на процесите в едно предприятие, чрез които се създава стойност: от разработването, през производството и логистиката, до сервиза и извеждането от експлоатация.

По отношение на актуалното ниво на дигитализация над половината от запитаните отговарят, че то е над средното. Близо 90% от фирмите до три години вече ще са направили стъпки в посока дигитализиране на процесите. 64% отговарят, че разполагат с отдел или служител, отговорен за тази дейност. Над 70% от анкетираните през следващите пет години ще инвестират до 3% от оборота си. На база от данните, получени от този въпрос, може да се направи извод, че важна характеристика на потенциално успешните компании в новите условия е осъществяването на сериозна организационна подготовка (човешки ресурси, финансови средства, организационни усилия и компетентности, време и др.) в настоящия момент.

Резултатите от изследването оборват тезата, че по-високата степен на дигитализация би довела до освобождаване на персонал: 61 % от анкетираните не очакват промяна в броя на служителите си като следствие от дигитализацията, 24% считат, че средносписъчният състав на персонала на предприятието ще спадне, а 15% допускат, че същият ще се увеличи. Нещо повече, мненията на анкетираните за ползите от дигитализацията, които компаниите очакват, както и от конкретното въздействие върху бизнеса и самата компания, са доста различни. Повече от 2/3 от компаниите очакват повишаване на ефективността на ресурсите (44 фирми) и повишаване на конкурентоспособността (41 фирми). За повече от половината (32 фирми) ефект ще има върху намаляване на разходите. 29 бизнес организации очакват, че дигитализацията ще доведе до по-добро планиране и управление, добавена стойност за клиента и подобрено събиране и анализ на данните, а за 28 от компаниите тя е свързана с нови бизнес модели

и услуги, което от своя страна е основание и предпоставка за постигане на организационно лидерство.

Над половината от участниците в анкетата посочват нивото на квалификация на персонала и обема на необходимите инвестиции сред предизвикателствата на дигиталното обвързване на производствения процес. Сигурността на данните също е от решаващо значение за ръководствата на компаниите. Сред водещите стимули за компаниите да дигитализират процесите са: увеличение на ефикасността, по-добро планиране и управление, увеличаване на производителността (фигура 1.3.2.1.).

Фигура 1.3.2.1. Пречки и рискове при дигитализиране на производствения процес в предприятието

Ролята на научните изследвания в областта на Индустрия 4.0 е да се създадат условия за технологични пробиви, така че инвестициите в предприятието да не се привличат само от постепенното развитие на информационните технологии (ИТ) (Monostori, 2015). Последните години в научната литература широко се разглеждат интелигентните производствени тенденции в индустрията на бъдещето (Davis et al., 2015; Tao, Qi, Liu и Kusiak, 2018; Moghaddam, Nof, 2017; Thoben et al., 2017). Бъдещето на индустрията обаче разчита на мрежи за сътрудничество и системи за кибер-физическо производство, които могат да бъдат създадени сред компании, хора и общества, за да генерират споделени знания и богатства (Giovannini, et al., 2015). Трябва да се имат предвид редица фактори, които могат да подпомагат създаването на успешни мрежи за сътрудничество, например адаптирани към нуждите модели, ефективни механизми и подходи за оперативна съвместимост и организационна култура, поддържащи инфраструктури, базирани на отворени архитектури, дизайнерски и инженерни методологии за създаване на копия /

дублиране на вече успешни практики и стандартизиран пазар на технологии и инструменти. Анализът в проекта се извършва по теми на ниво предприятие с интерфейс към други подходящи системи (например вериги за доставки – supply chain). Инженерните модели и инструменти на предприятието са необходими за безпроблемното интегриране на бизнес и производствени модели, за да се опишат изцяло данните на интегрирана производствена система. Към момента, въпреки че са налични някои стандарти на високо ниво за корпоративно моделиране и интеграция, те все още не са широко признати като такива или прилагани в индустрията (Panetto, Jardim-Goncalves и Molina, 2012).

Прогнозите поставят информационните и комуникационни технологии (ИКТ) в основата на новите разработки. Цифровите мегатрендове като e-Tailing (Електронно продаване), e-Government (Електронно правителство), e-Manufacturing (Електронно производство), Entertainment on demand (Сферата на забавленията и удовлетворяването на нужди на потребителите), виртуално образование и широк набор от онлайн услуги (финанси, издателство, маркетинг) ще бъдат част от живота на всички заинтересовани страни в организацията и извън нея. Тези приложения и системи обаче би следвало да отговарят на няколко основни изисквания на производството (Panetto, Iung, Ivanov, Weichhart, Wang, 2019):

- Интеграция на предприятието и оперативна съвместимост
- Разпределена организация (Distributed organization)
- Моделирано наблюдение и контрол
- Хетерогенни системи и среди
- Отворена и динамична структура
- Коопериране и сътрудничество
- Интеграция и оперативна съвместимост на хората със софтуерни и хардуерни системи
- Подвижност, мащабируемост и толерантност към грешки
- Взаимозависими мрежи
- Ориентирани към услуги съвместни производствени платформи (Service-oriented collaborative manufacturing platforms)
- Управлявани от данни системи за анализ, моделиране, контрол и обучение за подкрепа при вземането на решения.

Следните видове технологии, които отговарят на изискванията по-горе, са посочени като ключови фактори за успех за производството на ИКТ от следващо поколение:

- Модулно и адаптивно, интегрирано оборудване, процеси и системи, които могат лесно да бъдат преконфигурирани
- Синтез на системата, моделиране и симулация за всички производствени операции
- Софтуерни агенти и символичен изкуствен интелект (AI)
- Коботи (съвместна роботика)
- Технологии, които могат да превърнат информацията в знания за ефективно вземане на решения
- Подобрени интерфейси човек-машина
- Образователни и обучителни методи, които биха позволили бързото усвояване на знанията
- Софтуер за интелигентни системи за сътрудничество
- Методи за проектиране на продукти и процеси, които отговарят на широк спектър от изисквания към продукта
- Иновативни процеси за проектиране и производство на нови материали и компоненти
- Производствени процеси, които минимизират производството на отпадъци и потреблението на енергия
- Моделиране, анализ и контрол, управлявано от данни
- Технологии, поддържащи съвместно моделиране, групови обучения
- Цифрова верига на доставки и интелигентни операции
- Анализ на риска за устойчиви производствени системи и вериги за доставки
- Персонализирани монтажни системи за интелигентно производство, когато продуктът и процесът се създават едновременно.

Тук се разкрива една визия за предизвикателствата пред т. нар. „Индустрия на бъдещето“, тенденции и въпроси, важни и подходящи за бъдещи изследвания. Днес и в бъдеще същността на тази визия продължава да съществува, еволюира и е насочена както към функциониращи, така и към нови производствени предприятия. Тази проблематика представлява интерес както за индустриалния свят (Panetto, Iung, Ivanov, Weichhart, Wang, 2019), така и за академичната общност (Jardim-Goncalves, Romero и Grilo, 2017; Reischauer, 2018).

В действителност индустрията от следващо поколение дава заявка за повишена гъвкавост в производството, заедно с масово персонализиране, по-добро качество, подобрена производителност и обслужване (Zhong, Xu, Klotz и Newman, 2017). Тя дава

възможност на компаниите да се справят с предизвикателствата при производството на индивидуализирани продукти, нарастващите очаквания на клиентите, натиска за съкращаване на времето за навлизане на пазара и свеждането на ценовите равнища за предлаганите продукти и/или услуги до нивото на масовото производство (Rojko, 2017). Тези предизвикателства могат да бъдат посрещнати само чрез по-нататъшно развитие на цифровизацията на производствените системи, насърчаването на нови производствени концепции, като производство с възможност за Интернет на нещата (IoT) или производство в облак (Cloud Manufacturing), при което интелигентните производствени обекти (SMO) и услуги (напр. RAMI модел) са преобладаващи. Тези нови концепции водят до въвеждането на нови технологии/ техники като IoT, усъвършенствани ИКТ, Анализ на големи данни (BDA), изчисления в облак и Кибер-физическа производствена система (CPPS) (Miranda, Pérez-Rodríguez, Borja, Wright и Molina, 2017). Тези концепции обаче не могат да се сведат само до сглобяването на нови технологии (необходима, но не и достатъчна стъпка) в рамките на интелигентната производствена платформа или архитектура (Davis et al., 2015), но изискват и значително разширяване на парадигмите на „интелигентно“ ниво.

Това налага разработването на специализиран софтуер CPPS, който отговаря за производство и базиран на принципите на CPS (кибер-физическа система – Cyber-Physical System). Така на преден план излиза въпросът по какъв начин е ефективно да се моделира с CPS в реални приложения (Nayak, Reyes Levalle, Lee и Nof, 2016). CPS насърчава интензивна връзка и координация между физическите елементи и изчислителния софтуер, предоставящ и използващ услуги за достъп и обработка на данни едновременно (Alippi, 2014). И така, CPPS се състои от автономни и кооперативни елементи и подсистеми, които са свързани въз основа на контекста във и между всички нива на производство – от процеси, през машини и до производствени и логистични мрежи (Miranda, Pérez-Rodríguez, Borja, Wright, и Molina, 2017). Това води до разглеждане на CPPS от CPS като изграден върху три основни възможности (Cardin, 2019): *Интелигентност (изчисление), Свързаност (комуникация) и Отзивчивост (контрол)*.

Моделите за подпомагане за вземания на решения обхващат широката съвкупност от модели за оптимизация и базирани на знания до модели за симулация (дискретни и непрекъснати), като всички те са ориентирани към проектиране и контрол на производството и управлението на веригата за доставки и се явяват сериозна предпоставка за постигане на организационно лидерство. По-конкретно, следните

модели обикновено се разглеждат в системите за подпомагане на вземането на решения за производствени вериги и вериги за доставки:

а) Модели на задачи в производството, както и монтажни единици, с цел проектиране на архитектурата на работни станции, клетки и производствени линии, осигуряване на качество и поддръжка;

б) Модели на производствени процеси, насочени към проектиране на процедури за планиране на процеси, планиране и контрол на производството, планиране на работа и дейности, контрол на запасите и логистика;

(в) Модели на мрежи за доставка, насочени към проектиране, планиране и контрол на координирани производствено-логистични системи;

(д) Модели на Индустрия 4.0, CPS, компютърно подпомагани, базирани на комуникация и базирани на Интернет процедури и процеси с цел изпълнение на функциите, изброени в предходните три подточки (т.е. а, б, в).

Текущите разработки и бъдещите тенденции в системите за подкрепа на решения (DSS) за производство и управление на веригата на доставки се основават на принципите на CPS и интелектуализацията на модели и алгоритми в интелигентното производство (Tao, Qi, Liu и Kusiak, 2018). Според Zhuge (2011) еволюцията от киберпространството и системите към кибер-физическо-социалното пространство и системи може да бъде описана чрез три разширения. Изследователят разграничава два вида киберпространства: (1) позволяващо на потребителите да четат информацията в киберпространството като в мрежа, и (2) позволяващо на потребителите да четат и пишат информация в киберпространството. И двете концепции разчитат на хората да добавят информация към киберпространството, за да я споделят с другите.

Докато технологията на Индустрия 4.0 дава възможност за нови производствени стратегии, които изискват силно персонализиран контрол на мрежата за доставки (Ivanov, Dolgui, Sokolov, Werner, Ivanova, 2016), друга тенденция е създаването на устойчиви вериги за доставки, които да се справят с рисковете (Dolgui, Ivanov и Sokolov, 2018; Ivanov, 2018). Следователно крайната цел на плановете и бъдещите разработки е да улеснят развитието в управлението на DSS за проектиране, планиране и контрол на устойчиви и цифрови производствени мрежи и производствени системи (Ivanov, Dolgui, Sokolov и Ivanova, 2017; Marques, Agostinho, Zacharewicz и Goncalves, 2017). Потенциалният принос на изследователската общност в производствените и логистични системи през следващите няколко години е да се съберат изследователи и специалисти от практиката, представящи и обсъждащи теми в съвременното производствено

моделиране, управление и контрол в нововъзникващата сфера на индустрията 4.0 и 5.0., също така разглеждащи актуалността и необходимостта от устойчиви и иновативни производствени SoS и мрежи за доставки (Battaïa, Otto, Sgarbossa, Pesch, 2018). Човешките характеристики като възраст, пол, културен произход и лични качества на контрагентите, често се пренебрегват в традиционните модели за вземане на решения, използвани при проектирането и управлението на производствени и логистични системи. В същото време в момента се разработват нови технологии, които подпомагат операторите в ръчно извършваните задачи и взаимодействат с тези човешки характеристики (Battini, Calzavara, Otto и Sgarbossa, 2017). Особено внимание е отделено на теорията за съвместен контрол, която отваря вратите за децентрализирана, базирана на агенти и вдъхновена от биологията координация и контрол, адаптация и обучение (Nof, 2017). Коботите, добавената реалност и адаптивните работни станции са няколко примера за това как производствените и логистичните системи се променят в подкрепа на оператор 4.0 (Romero, Stahre, Wuest, Noran, Bernus, Fast-Berglund и Gorecky, 2016). Променящата се среда и постигането на организационно лидерство изисква бизнес модели, които се адаптират с течение на времето, като адаптацията произтича от ученето и самоорганизацията от интелигентни агенти. Като цяло бизнес моделите и подпомагащите ги системи трябва да бъдат модулни и да поддържат модификация и (само) адаптиране (Panetto, Iung, Ivanov, Weichhart, Wang, 2019). Необходима е добре изградена инфраструктура, която да поддържа свободно свързване и развиващите се системи „от системи“, като фактор за постигане на организационно лидерство. Визията е да се проучат допълнително тези нови системи и да се проучи как те могат да бъдат проектирани и управлявани с ориентиран към хората подход и с отчитане на устойчивото използване на ресурсите в производството и веригите за доставки. По този начин значително би могла да се подобри интеграцията между бизнеса и академичните среди, което би настъпило благодарение на казуси и експериментален анализ на външната и вътрешна средата в организацията. Такъв подход има потенциал да насочва следващите стъпки на изследвания за постигане на реални и приложими резултати към постигането на организационно лидерство, включително чрез усъвършенстване на провъзгласената организационна култура.

### 1.3.3. Призмата на учещата се бизнес организация

Бизнес организациите от XXI-ви век са изправени пред безпрецедентна вълна от

промени и бизнес среда, характеризираща се с непрекъсната изменчивост, висока скорост, силна турбуленция, несигурност и нестабилност. Изглежда, че за компаниите няма друг избор, освен да се учат и адаптират към неумолимия темп на промяна или да се изправят пред риска от прекратяване на дейностите си. Самата идея, че „*скоростта, с която организациите учат, може да се превърне в единствения устойчив източник на конкурентно предимство*" придобива изключителна значимост. А поставянето на въпроси като „Как можем да изградим бизнес организации, в които се осъществява непрекъснато учене?" и „Какъв тип човек може най-добре да ръководи учеща се компания?" отново е актуално в дневния ред на бизнес света (Senge, 2003).

От перспективата на съвременната управленска наука и бизнес практика концепцията за „*учеща се организация*" може да бъде проследена от началото на XX век, но напоследък привлече значителен интерес поради гореспоменатата, сложна и динамична среда, в която функционират компаниите. Всъщност проблематиката, посветена на учещите се организации, интензивно е дискутирана в управленската литература едва през последните три десетилетия. Все още в научните изследвания и специализираната литература, ориентирани към изясняването на тази концепция, липсва консенсус относно нейната същност и равнището на свързаната с нея неяснота остава високо. По тази причина „учещата се организация" често се асоциира с висшите учебни заведения, колежи и научни институти. Но по своята същност „учеща се" може да бъде всяка една организация, която насърчава растежа чрез учене и продължава да разширява този растеж в бъдеще. Ето защо всяка организационна операция, която чрез учене разширява растежа от малък бизнес към световно известна компания от списъка на Fortune (2023), както на теория, така и на практика, следва да бъде възприемана като „учеща се организация". Редица въпроси се повдигат както от учени, така и от практици, които изглежда са съгласни, че изучаването на пътя, водещ до учещата се организация, все още е на незавършен етап и се налага да се свърши много работа (Hess, 2014). Вероятно това е причината, в наши дни твърде малко организации да са измислили как да създават структури и процеси, необходими за осигуряване на тяхното непрекъснато учене и развитие (Shelton, Darling, 2003). По тази причина се налага да бъдат откроени важни нюанси в същността на разглеждавана теория за учещата се организация (предприятие, компания) – приписвани значения, характеристики и теоретични постановки.

###### *1.3.3.1. Контурите на същността и концептуализирането на учещата се организация*

Съвременните бизнес организации са изправени пред огромното предизвикателство

как да станат по-адаптивни, ефективни и компетентни в своето оцеляване и развитие в сложна и турбулентна среда, а учещата се организация се е превърнала в нещо като „панацея“ за мениджърите (Ulrich, Jick, Von Glinow, 1993). В не малка степен успехите и провалите в компанията се дължат на това, доколко същата е проактивна, умна, ефективна и учеща се при осъществяване на нейното управление. Справянето с организационните проблеми трябва да се случва посредством вземане на правилни решения от мениджмънта и предприемане на адекватни мерки. По тази причина в теорията и практиката се върви към приемане на такива характеристики на учещите се организации, които се фокусират върху приспособяването на организациите към трансформационните процеси в бизнес средата (Chawla, Lenka, 2015). Всъщност през изминалите тридесет години учени са съсредоточили вниманието си върху концептуализирането на учещата се организация, идентифицирайки характеристиките на такива организации, които имат капацитета да се учат, адаптират и променят непрекъснато. Специализираната литература по този конкретен изследователски проблем обаче е трудно сравнима, затова се откриват множество определения, подкрепящи разнообразни защитавани позиции. Въпреки това, учените се стремят да създават ред в този „научен хаос“, като определят категории или типологии на различните подходи за дефиниране на конструкцията, по важните от които са разгледани в монографията.

Според Steininger (2010) едва в края на 1980-те и началото на 1990-те за първи път се формира относително подробно терминологията, свързана с „учещата се организация“ (*learning organization*), в това число: „учеща се компания“ (*learning company*) и „учещо се предприятие“ (*learning enterprise*), като често последните се използват взаимнозаменяемо с „организационно учене“ (*organizational learning*) (Edmondson и Moingeon, 1998). Това положение предпоставя наличието на множество определения за учещата се организация, отразяващи разнообразие от заемани позиции от различни социални актьори и богатство на изследователски перспективи. Първоначално се предполага, че понятията произлизат от теорията за организационно учене (Argyris, Schön, 1977). Обаче идеята за „учещата се организация“ е свързана най-вече с желана цел или идеал за постигане, а „организационното учене“ се отнася за управлението на съответните учебни дейности и процеси, чрез които организациите могат да бъдат (и биват) променяни (Finger, Woolis, 1994). По тази причина организационното учене остава извън обхвата на теоретичния преглед, тъй като то се свързва с трансформирането на индивидуалните знания в организационни знания, както и с прилагането на

практически подходи на организационното учене – най-често в областта на човешките ресурси, процесите и технологиите (Basten, Haamann, 2018).

Поставянето на извършвания анализ на здрава основа изисква да се извърши критичен преглед на защитаваните позиции относно учещата се организация поне от силно влиятелни автори в областта, както следва:

1) Питър Сенге (Senge, 1990) – един от пионерите в това научно поле, я описва като „*място, където хората непрекъснато разширяват капацитета си за създаване на резултати, които наистина желаят, където се подхранват нови и експанзивни модели на мислене, където колективният стремеж е освободен и където хората непрекъснато се учат как да учат заедно*". Той пропагандира идеята, че учещите се организации се фокусират върху създаването на формирования, където: стремежите на хората се освобождават; знанията се споделят; хората работят заедно и се учат да произвеждат желаните резултати; и се подхранват ново и рационално мислене и идеи. Чрез неговата дефиниция се подчертават: ученето от хора; условията в организацията, в които хората учат; и намек за учене, което позволява на всеки в организацията и работното си място да види „цяло заедно“ (цялост, заедност). Последното е препратка към „системното мислене“, което според изследователя е изключително важно и е разисквано детайлно в работата му (Senge, Sterman, 1992).
2) Pedler, Burgoyne и Boydell (Pedler, Boydell, Burgoyne, 1989a; 1989b; Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991) описват учещата се компания като „*организация, която улеснява ученето на всички свои членове и непрекъснато се трансформира“*. Те използват фразата „учеща се компания“, но всъщност става въпрос за „учеща се организация“. По-късно определението им е семантично разширено, като се посочва причината за оказваното въздействие - „*за да изпълнят своите стратегически цели*“. Изследователите смятат, че „*учещата се компания е визия за това, което може да бъде възможно. Това не се постига просто чрез обучение на хора; това може да се случи само в резултат на учене на ниво на цялата организация“*. Забележимо в дефиницията им е, че статутът на учеща се организация надвишава осигуряването на обучение. Според тях учещите се компании/организации улесняват „*ученето на всички свои членове*“, ученето се случва „*на ниво на цялата организация*“ и ученето на всички членове на организацията я тласка към „*непрекъснато собствено трансформиране*“. Интересно е, че тяхната дефиниция предполага, че всички хора учат и ученето

засяга цялата организация, както и ученето тласка организацията да се променя непрекъснато в отговор на това учене.

3) Karen Watkins и Victoria Marsick (Watkins, Marsick, 1993; 1996) твърдят, че „*учещите се организации се характеризират с пълно участие на служителите в процес на съвместно провеждана, колективно отговорна промяна, насочена към споделени ценности или принципи“.* Смислово определението им подкрепя в известна степен вече представените две определения, като например „участието на служителите“ в съвместни усилия, които водят до промяна, но изрично се отбелязва, че промяната е насочена към утвърждаване на „*споделени ценности или принципи*“. Според Watkins и Marsick (1993; 1996) учещата се организация е „*тази, която се учи непрекъснато и се трансформира. Ученето е непрекъснат, стратегически използван процес, интегриран и протичащ паралелно с работата*” (Watkins, Marsick, 1996, стр. 4). По този начин те поставят акцент върху отговорността към новите идеи, откъдето и да идват, както и за споделяне на знания за доброто на бизнеса (Marsick, Watkins, 2003).

Изглежда, че учещата се организация е проактивна организация, която интензивно използва ученето за всички свои членове, за да подобри колективната способност за промяна. Анализът на дефинициите по-горе показва, че учещата се организация е тази, която насърчава индивидуалното и колективното учене в глобалната визия за непрекъснато развитие. Това учене се осъществява в подходящ климат, който се подхранва от организацията. По този начин хората придобиват повече ефективност и креативност, което води до две важни развития: (а) знанията и уменията на всеки индивид стават все по-добри и по-широки; и (б) организацията развива способността да преодолява предизвикателствата и да се трансформира трайно.

Нещо повече, всяка организация, която иска да приложи философията на учащата се организация, изисква разработването на цялостна стратегия с ясни, добре дефинирани цели. След като те бъдат установени, трябва да се идентифицират инструментите, необходими за улесняване на тази стратегия (Fry, Griswold, 2003). По тази причина придобиване на статут на „учеща се организация“ очевидно може се използва за обозначаване на организации, които са или ще бъдат изключително успешни в съвременната бизнес среда на интензивна конкуренция (Chandele, 2020). Ето защо такива организации често се характеризират със способността си да се адаптират бързо и гъвкаво към новите международни бизнес парадигми.

Към философията на учещата се организацията следва да бъдат прибавени редица

открития на други учени и практици в областта. *На първо място,* според Marsick и Watkins (2003) непрекъснатото учене на индивидуално ниво е необходимо, но не е достатъчно условие, за да повлияе на промяната, тъй като ученето трябва да бъде уловено и вградено в текущите системи на организацията. А липсата на подходящи системи е източник на проблеми, повечето от които се дължат на организационни системи, процеси и методи, а не на служителите (Scholtes, 1997).

*На второ място,* трябва да се отбележи, че когато ученето е вградено в системи, структури, стратегия, политики и практики, то реално ръководи действията и ученето на другите (Crossan, Lane & White, 1999). Хората се учат от другите, което означава, че чрез участието си заедно с другите те идентифицират възможности, общуват и вършат работата си. Като социални същества хората живеят живота си в сложни взаимоотношения със себеподобните и се възползват от собствения и опита на другите хора (Allen, 1996). Следователно ученето в организацията се случва, когато съзнателно се повишава способността на хората да учат както на индивидуално, така и на организационно ниво, както и при разработването на устойчиви системи, които биха поддържали този процес.

*На трето място,* David Garvin (1993) смята, че *„учещата се организация има умения да създава, придобива и пренася знания и да модифицира поведението си, за да отразява нови знания и прозрения*". По тази причина именно учещата се организация може да иновира, да се сблъсква с несигурността, да трансформира, да превъзхожда и да процъфтява, при условие че има подкрепата и подкрепата на трансформиращи лидери, които могат да преодолеят трудностите със зрялост и компетентност.

*На четвърто място*, според Johnson (1993), промяната е единствената константа, която трябва да бъде очаквана на работното място и следователно бизнес организацията би следвало да изостави традиционните йерархични организационни структури, които често пречат на промяната или претърпяват промяна само като реакция на външни събития. Учещите се организации приемат промяната и постоянно създават референтни точки, за да ускорят непрекъснато развиваща се структура, в която има вградена визия за бъдещето (Johnson, 1993).

*На пето място,* учещата се организация може да бъде разпозната отвън и отвътре (Sugarman, 2001): отвън тя може да бъде разпозната по нейната гъвкавост при промяна на отношението й към външния свят и как провежда външните си операции; отвътре тя може да бъде разпозната като култура, в която ученето от предизвикателства и грешки заема централно място. Ето защо Sugarman (2001) смята, че учещата се организация би

била добра в създаването на нови решения и в споделянето на знания с други членове, които може да се нуждаят от тях.

*На шесто място,* учещата се организация не може да се разглежда като управленска техника, нито като идеална организационна конфигурация, която трябва да бъде възприета (Örtenblad, 2004). По-късно Örtenblad (2013) прави изчерпателен преглед на литературата за учещата се организация и предлага типология, която включва четири гледни точки – организационно учене, учене по време на работа, учебен климат и учебна структура.

*На седмо място*, учещите се организации играят основна роля в собственото си трансформиране, в непрекъснатите иновации и улесняването на всички свои членове за постигане на индивидуални, както и организационни цели (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991). Вероятно учещата се организация може да бъде разгледана като специална организация, която може бързо да отговаря на настъпващи промени във външната среда, като основава действията си на информация и познание. Само по себе си това изисква всеки неин член (респ. всяко нейно звено) да бъде отговорен (отговорно) за основните си цели и да промотира самоизучаването, саморазвитието и самоконтрола на всички членове. В лицето на сложния, променлив и динамичен пазар със силно въздействаща конкуренция, успехът в управлението на всяко предприятие почива не само на подходящия начин на управление, но също така на адаптивните и иновативните способности за работа с пазара на продукти и услуги.

*На осмо място*, поставянето на преден план на здравата връзка между учещата се организация, организационното лидерство и културата. Например научни изследвания потвърждават, че организациите, отворени към непрекъснато учене, ще бъдат много по-способни да контролират и предотвратяват кризи (Kontoghiorghes, Awbrey, Feurig, 2005), както и да се адаптират към промяната, предприемайки действия, когато е необходимо чрез адаптивни реакции (Recardo, Molloy, Pellegrino, 1995). Въпреки че тези твърдения са по-скоро интуитивни и изглеждат общоприети в бизнес практиката, те може да са в конфликт с преобладаващата култура в организацията (Lau et al., 2017), която обичайно е йерархична и в много ситуации бюрократична. Ето защо учещата се компания се асоциира по-скоро с динамичния начин на организация, доминиран от общи принципи и съвременната управленска парадигма за непрекъсната съвместна еволюция на хора, екипи и организация (Yang et al., 2004).

По думите на Garvin (1993) – професор от Харвардския университет и влиятелен автор в областта, „*непрекъснатото усъвършенстване изисква ангажимент към ученето*“.

Това твърдение е в унисон с предположението на Senge (1990) за природата на учещите се организации, а именно: характеристиките им не трябва да се разглеждат просто като качества, които присъстват или липсват в една организация, а по-скоро като дисциплини, които никога не се овладяват напълно и които трябва постепенно да се развиват и насърчават.

Според Rheem (1995) служителите вече не трябва да бъдат пасивни играчи в уравнението, понеже те се научават да изразяват идеи и да предизвикват себе си, да допринасят за подобряване на работната среда, като участват в промяна на парадигмата от традиционната авторитарна философия за работното място към такава, в която йерархията е разбита и човешкият потенциал е обявен за приоритетен. Те насърчават среда, в която хората могат да „*създадат резултатите, които наистина желаят*" (б.а. освободени хора) и където могат да се научат да учат заедно за подобряване на цялото (Rheem, 1995).

Както Martha Gephart и колеги (Gephart et al., 1996) посочват, „*културата е лепилото, което държи една организация заедно*". Според тях културата на учещата се организация се основава на откритост и доверие, където служителите се подкрепят и възнаграждават за учене и иновации, насърчава се експериментирането, поемането на риск и преценява се благосъстоянието на всички служители (Gephart et al., 1996).

По отношение на ефекта от лидерството върху създаването на учеща се организация, първоначалният принос отново принадлежи на Senge (2003, първо издание 1990), както следва:

- Базовата необходимост за създаване на учеща се организация е ефективното лидерство, което не се основава на традиционна йерархия, а по-скоро е смесица от различни хора от всички нива на системата, ръководещи по различни начини.
- Осъзнаването, че всички хора в компанията имат присъщата сила да намират решения на проблемите, пред които са изправени, и че могат да си представят бъдеще и ще продължават напред, за да го създават.

Нещо повече, Senge (1990) ясно подчертава ролята на лидера в създаването на учеща се организация и предлага различни функции на лидерите в този процес, като изграждане на споделена визия, откриване и тестване на ментални модели и разработване и насърчаване на системно мислене. Въпреки това, изследователят не разглежда ролята, която лидерите могат да имат по отношение на екипното обучение и личното майсторство, и не предоставя по-задълбочен анализ на лидерството във връзка с учещата се организация. Според него създаването на култура и среда, които ще действат като

основа за учещата се организация, започва с „*промяна на ума – от това да виждаме себе си като отделни от света към свързани със света*“ (Senge, 1990); възприемайки себе си като неразделни компоненти на работното място, а не като отделни и маловажни зъбци в колело.

Въз основа на изследване същността и концептуализирането на учещата се организация може да се направи извод, че отдаването на значимост на учещата се организация по-скоро премахва предварителната нагласа, че само висшият мениджмънт може и трябва да мисли за цялата компания. Напротив, учещите се организации предизвикват всички служители да се възползват от вътрешните си ресурси и потенциал с надежда, че могат да изградят собствена общност, основана на принципите на свободата, човечността и колективната воля за учене.

#### *1.3.3.2. Теоретични модели на учещата се организация*

Известни са няколко основополагащи теоретични модели на учещата бизнес организация (Senge, 1990; Garvin et al., 2008; Pedler et al., 1991; Watkins и Marsick, 1996; Goh и Richards, 1997), многомерно и концептуално описващи и измерващи нейните характеристики. Промените в парадигмата на бизнес средата от последните две десетилетия драстично повишават заложените в моделите основни конкурентни предимства и обосновават добавянето в тях на нови характеристики с оглед завоюване на организационно лидерство.

*Модел на Питър Сенге*

Senge (1990) предлага водещият теоретичен модел за учещите се организации Самият той е обявен за „Стратег на века“ от Journal of Business Strategy, както и един от 24 мъже и жени, които „оказаха най-голямо влияние върху начина, по който водим бизнес днес“ (Smith, 2001), понеже изучава как фирмите и организациите развиват адаптивни способности. В теорията и практиката разбирането за „учеща се организация“ основно се свързва с присъщи за нея характеристики, затова подхода на Senge с формулираните дисциплини е малко по-различен. „Петата дисциплина“, т.е. системното мислене, е изборът на Senge за заглавие на книгата му (виж Senge, 1990), което показва, че съществените свойства на една система не се определят от сбора на нейните части, а от процеса на взаимодействие между тези части. Според него ученето включва фундаментална промяна или движение на ума и не само ръководството или лидерите в организацията, но и всички нейни членове трябва да развият определени дисциплини за преминаване към учеща се организация. В този модел (Senge, 1990) се допуска, че

връзките се формират от причинно-следствена верига, вкоренена в интердисциплинарно разбиране, свързано с външни фактори. Това води до развитие на ново чувство за лидерство и управление, свързано с външния свят, което включва подобрен начин за разбиране на това как системното мислене може да повлияе на сложността в рамките на една учеща се организация.

Безспорно най-известният привърженик на системното мислене за времето си е Сенге, чиято работа е оказала голямо влияние върху мисленето около учещата се организация. Той изрично отбелязва, че учещата се организация е тази, която притежава не само адаптивен капацитет, но е и „генеративна“, т.е. има способността да създава алтернативно бъдеще. Моделът на Senge (1990) се състои от пет основни дисциплини, които всяка учеща се организация трябва да притежава:

- ***Екипно обучение*** – акцент върху учебните дейности на групата, а не върху развитието на екипния процес;
- ***Споделена визия*** – способност за откриване на споделени „картини на бъдещето“, които насърчават истинска ангажираност и записване, а не съответствие;
- ***Ментални модели*** – дълбоко задържани вътрешни образи за това как работи светът;
- ***Лично майсторство*** – непрекъснато изясняване и задълбочаване на личната визия, фокусиране на енергията, развиване на търпение и обективно виждане на реалността; и
- ***Системно мислене*** – способността да се види по-голямата картина, да се разглеждат взаимовръзките на една система, за разлика от простите причинно-следствени вериги; което позволява да се изучават непрекъснати процеси, а не единични моментни снимки.

Тези дисциплини са динамични и взаимодействат помежду си, като системното мислене се явява крайъгълният камък на истинската учеща се организация, тъй като интегрира всички други дисциплини в едно съгласувано тяло. Приема се, че в рамките на една организация хората би следвало да се научат да осъзнават как работи тяхната компания като цяло и как техните действия допринасят/блокират нейното развитие. Значението отделните дисциплини в петте ключови характеристики (или „измерения“) могат да бъдат синтезирани в табличен вид (таблица 1.3.3.1.).

Таблица 1.3.3.1. Ключови характеристики на учещата се организация според Peter Senge

| *Характеристики* | **Описание** |
|---|---|
| *Споделена визия* | Дисциплината за създаване на споделена картина на бъдещето, която насърчава истинска ангажираност и лоялност. В една организация споделената визия обединява хората около обща идентичност и усещане за съдба, давайки усещане за цел и съгласуваност на всички предприети дейности. |
| *Екипно учене* | Дисциплината за повишаване на колективния коефициент на интелигентност на групата и извличане на капитал от по-доброто знание и прозрения на колектива. Това предполага диалог и преодоляване на модели на отбрана, които подкопават груповото обучение. |
| *Лично майсторство* | Дисциплината за непрекъснато изясняване и задълбочаване на личните визии на служителите и съсредоточаване на тяхната енергия. Това включва осъзнаване на личните слабости и области на растеж, както и смирение, обективност и упорито желание за саморазвитие. |
| *Психични модели* | Дисциплината за изясняване на дълбоко вкоренени предположения, снимки/изображения, които влияят на разбирането на служителите за света и действията, които предприемат. Промяната в организациите рядко се случва при отсъствието на систематични опити за разкриване на тези вътрешни картини, извеждането им на повърхността и стриктното им изследване. |
| *Системно мислене* | Дисциплината, която задава рамка за идентифициране на модели и взаимовръзки, виждане на голямата картина, избягване на прекомерно опростяване, преодоляване на линейното мислене и справяне с проблемите цялостно и изчерпателно |
| Източник: Синтез от схващанията на Senge (1990). | |

Характеристиките за учещата се организация на Senge (1990) изглеждат много уместни за живота на съвременните бизнес организации, където средата често е несигурна, непредвидена и има вероятност да се случат неочаквани развития на пазара, на който оперират. От описанието им е видно, че: всички членове на организацията се налага да се споразумяват за мисията на своята организация (т.е. споделена визия); да създават поводи за обмен на констатации от прегледите след действие, за да се подкрепят взаимно (т.е. екипно учене); и да им се предлагат възможности за обучение и образование, свързани с личностно развитие (т.е. лично майсторство). Всичко това предполага култура, която стимулира членовете да обсъждат и преразглеждат вече установени предположения, упражнения и процедури (т.е. ментални модели) и да развиват ясно разбиране на цялостната картина на организацията или например как дейностите на всяко звено са преплетени с тези на други звена (т.е. системно мислене).

Любопитно е, че моделът на Senge (1990) може да се определи и като програма за развитие на човешките ресурси в организацията. Предложените пет дисциплини могат да подобрят нивото на готовност на хората за учене (Choi, Kim, Yoo, 2016). Тъй като основната задача на развитието на човешките ресурси е насърчаването на ученето на членовете, учещата се организация надзирава и се фокусира върху неформалните подходи към ученето. Въпреки това, тъй като развитието на човешките ресурси чрез конвенционални програми за учене е ограничено (Tortorella et al., 2015), учещата се

организация трябва да предостави няколко неформални подхода за развитие. Освен това, тъй като учебните цели на неформалните подходи са широко дефинирани, отговорността на учещите се и фасилитаторите на обучението е жизненоважно да бъдат ръководени от бивши учещи (например чрез наставничество, коучинг).

*Модел на Гарвин, Едмънсън и Джино*

В модела на Garvin, Edmonson и Gino (2008) учещата се организация е определена като „*място, където служителите се отличават в създаването, придобиването и предаването на знания*“. Преглеждайки организационните изследвания през последните десетилетия, те разкриват три широки фактора, които са от съществено значение за организационното обучение и адаптивност: подкрепяща учебна среда; конкретни учебни процеси и практики; и лидерско поведение, което осигурява подсилване. Авторите ги наричат градивните елементи на учещата се организация. Всеки блок и неговите отделни подкомпоненти, макар и жизненоважни за цялото, са независими и могат да бъдат измерени отделно. Те предполагат, че компаниите и звената в тях трябва да се справят със своите силни и слаби страни, за да се подготвят за дългосрочно учене. Предлага се и ясно описание на гореспоменатите градивни елементи на учещата се организация в модела, а именно (Garvin et al., 2008):

1) ***Подкрепяща учебна среда***, която включва четири отличителни характеристики:

- *психологическа безопасност* – служителите трябва да се чувстват комфортно да изразяват мислите си за текущата работа. За целта те не трябва да бъдат омаловажавани или маргинализирани, когато не са съгласни с колеги или авторитетни фигури; задават наивни въпроси; признават грешки или представят гледна точка на малцинството;
- *оценяване на различията* – ученето на служителите се случва, когато те осъзнават и приемат други противоположни идеи. Признаването на стойността на конкуриращите се функционални възгледи и алтернативни мирогледи увеличава енергията и мотивацията, предизвиква свежо мислене и предотвратява летаргията в хората;
- *отвореност към нови идеи* - ученето не е просто поправяне на грешки и решаване на проблеми, а изработването на нови подходи. Служителите трябва да бъдат насърчавани да поемат рискове и да изследват неизпитаното и непознатото; и
- *време за рефлексия* (размисъл) – насърчаване към внимателен преглед на процесите на организацията. Обикновено хората са твърде заети или пренапрегнати от крайни срокове и натиск при изпълнението, а тяхната способност да мислят аналитично и

творчески е изключително важна, защото това им позволява да диагностицират проблеми и да се учат от своя опит;

2) ***Конкретни учебни практики и процеси***, които да култивират учещата се организация чрез конкретни усилия (организационни стъпки и дейности) в тази посока. Това изисква правилно генериране, събиране, интерпретация и разпространение на информацията. Процесите на учене включват: експерименти за разработване и тестване на нови продукти и услуги; събиране на разузнавателна информация за проследяване на конкурентни, клиентски и технологични тенденции; дисциплиниран анализ и интерпретация за идентифициране и решаване на проблеми; и образование и обучение за развитие както на нови, така и на утвърдени служители. За максимално въздействие знанията трябва да се споделят по систематичен и ясно дефиниран начин, което може да се осъществи между отделни лица, групи или цели организации.

3) ***Лидерство, което насърчава и подсилва ученето***. Организационното учене доказано е силно повлияно от поведението на лидерите. Когато лидерите активно разпитват и слушат служителите – и по този начин предизвикват диалог и дебат – хората в организацията се чувстват насърчени да учат. По тази причина са важни: задаването на въпроси и изслушването на служителите; отделянето на време за идентифициране на проблеми; трансфер на знания и рефлексия с останалите; и алтернативни гледни точки, които карат служителите да се чувстват насърчени, да предложат нови идеи и възможности.

Горепосочените градивни елемента на модела на Garvin et al. (2008) се подсилват един друг и в известна степен се припокриват. Точно както лидерското поведение помага за създаването и поддържането на подкрепяща учебна среда, такава среда улеснява мениджърите и служителите да изпълняват конкретни учебни процеси и практики гладко и ефективно. А конкретните процеси предоставят възможности на лидерите да се държат по начини, които насърчават ученето и да култивират това поведение у другите.

*Модел на Педлър, Бъргойн и Бойдъл*

През средата на 80-те години на миналия век в Обединеното кралство, вече несъществуващата Комисия за работната ръка възлага на Педлър, Бъргойн и Бойдъл да проучат нови начини на работа, резултат от което е Докладът на учещата се компания (Pedler, Boydell, Burgoyne, 1988), впоследствие разработен в успешна книга (Pedler et al. 1991). Техният модел за „учеща се компания“ е изграден от доказателства за добри практики, които те са събрали от обширно емпирично изследване, като резултатът е

идеалистично и утопично предписание за това как индустрията на Обединеното кралство може да постигне хармония, производителност, гъвкавост и конкурентоспособност. Емпиричната основа на модела на Pedler et al. (1991) буди по-високо доверие в сравнение с визионерския и на моменти недостатъчно конкретизиран модел на Senge (1990), въпреки че заложените идеи в първия са податливи на реторична манипулация. В модела на Pedler et al. (1991) се идентифицират следните единадесет характеристики на учещата се компания (организация), а именно (виж Pedler, Boydell, Burgoyne, 1989a; 1989b; Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991):

1) ***Подход за учене*** към стратегията на компанията означава, че формирането, прилагането и подобряването на стратегията са съзнателно структурирани като учебен процес.
2) ***Изготвянето на политики за участие*** дава възможност на всички членове да допринесат за изготвянето на основна политика.
3) ***Информационни системи***, които дават възможност на хората да задават въпроси и да вземат решения въз основа на наличните данни.
4) ***Формиращи системи за отчетност и контрол***, които са структурирани да подпомагат ученето.
5) ***Вътрешен обмен***, където всички вътрешни звена виждат себе си като клиенти и доставчици.
6) ***Гъвкави възнаграждения***, които стимулират служителите
7) ***Разрешаващи структури***, които позволяват фокусиране върху нуждите на клиентите и доставчиците.
8) ***Служители на първа линия като информационни скенери***.
9) ***Междуфирмено учене***, което включва също доставчици и клиенти.
10) ***Климат за учене***, при който мениджърите улесняват експериментирането на членовете и ученето от опита.
11) ***Възможности за саморазвитие за всички членове***

*Модел на Гох и Ричардс*

Goh и Richards (1997) смятат, че прилагането на организационно обучение се усложнява от липсата на систематичен подход, който включва измерване на способността за учене. Те предлагат чрез идентифициране и измерване на основните организационни характеристики и управленски практики, които насърчават организационното учене, да се разработи еталон на способностите за учене, който да позволи на мениджърите да проектират интервенции за преодоляване на специфични

бариери при изграждането на учеща се организация. Goh и Richards (1997) предлагат няколко основни организационни характеристики или управленски практики, за които твърдят че в никакъв случай не са изчерпателни. Въпреки това, въз основа на извършения литературен преглед, изследователите твърдят, че техния модел обхваща набор от последователни организационни условия и управленски практики, които са важни за изграждането на учещите се организации. По-конкретно, моделът на Гох и Ричъдс включва пет основни стратегически градивни елемента на учещата се организация, а именно (Goh, 1998):

1) ***Яснота и подкрепа за мисия и визия*** - Степента, до която служителите имат ясна визия/мисия на организацията и разбират как могат да допринесат за нейния успех и постигане.
2) ***Споделено лидерство и включване*** - Ролята на лидерите в организацията по отношение на подпомагането на служителите да учат и да предизвикват поведение, което е в съответствие с експериментираща и променяща се култура.
3) ***Култура, която окуражава експериментиране*** - Степента на свобода, на която служителите се радват в преследването на нови начини за изпълнение на работата и свободата да поемат рискове.
4) ***Трансфер на знания*** - Системите, които позволяват на служителите да се учат от другите, от минали неуспехи и от други организации.
5) ***Работа в екип и сътрудничество*** - Степента на екипна работа, възможна в организацията, за решаване на проблеми и генериране на нови и иновативни идеи.

По-късно Goh и колеги (2012) извършват мета-анализ на подмножество от публикувани емпирични статии, които измерват структурата на учещата се организация и я свързват с резултатите от представянето на организацията. По този начин авторите дават емпирични доказателства в подкрепа на стойността на изграждането на способности за учене в организациите. Техните открития подкрепят наличието на положителна връзка между способността за учене и организационното представяне, с по-силни резултати за нефинансовите, отколкото финансовите резултати.

*Модел на Уоткинс и Марсик*

Сред влиятелните модели в специализираната литература е интегративният модел на Karen Watkins и Victoria Marsick (Watkins, Marsick, 1993; 1996; Watkins, Yang, Marsick, 1997). Първоначално те описват учещата се организация и докладват за експерименти, проведени на четири нива – *индивидуално, екипно, организационно и обществено* – илюстрирайки императивните действия за създаване на учещата се организация

(Watkins, Marsick, 1993). Впоследствие авторите доразвиват идеята за учеща се организация и представят своя модел за разбиране как се реализира тази идея. Те обсъждат императиви за действие, които насърчават индивидуално, екипно и организационно обучение и показват как тяхната рамка им е помогнала да организират случаите (Watkins, Marsick, 1996). Предложеният в модел от Watkins и Marsick (1996) интегрира два основни организационни атрибути: *хората* и *структурата*. Тези две съставни части също се разглеждат като ключови компоненти на организационната промяна и развитие. При „създаването на възможности за непрекъснато учене" се изграждат организационни системи и структури, така че ученето да бъде проектирано за работа, а хората да могат да се учат на работното място и да се предоставят възможности за непрекъснато образование и растеж. Чрез „насърчаването на запитване и диалог" хората придобиват продуктивни умения за разсъждение, за да изразяват своите възгледи, а доминиращата култура поддържа както задаването на въпроси, така и получаването на обратна връзка. Сътрудничеството се оценява и възнаграждава от организацията, а работата е предназначена и подкрепя екипните подходи. Очаква се групите да работят и да учат заедно. И двете „високотехнологични" и „нискотехнологични" системи са създадени и интегрирани в цялата организация, което позволява споделянето на учене. Очаква се цялата организация да притежава и прилага споделена визия за бъдещето. Отговорността се разпределя близо до вземането на решения, така че хората да са мотивирани да научат за това, за което се държат отговорни. Учещата се организация, която Watkins и Marsick (1996) описват, е тази, която улавя, споделя и използва знания непрекъснато, за да отговори на предизвикателствата и промяната.

Чрез модела на Уоткинс и Марсик се идентифицират няколко конкретни измерения характеризиращи фирмите, които се стремят да станат учещи се организации. Седем характеристики на учещата се организация осигуряват шаблон за оценка на текущия капацитет на организацията да учи. Тези характеристики са различни, но са взаимосвързани чрез императива за действие и демонстрират как компаниите се развиват като учещи се организации (Watkins, Marsick, 1993; 1996; Marsick, Watkins, 1996; Watkins, Yang, Marsick, 1997), както следва:

1) ***Създаване на възможности за непрекъснато учене*** – Непрекъснатото учене представлява усилие на организацията да създава възможности за учене за всички свои членове;
2) ***Насърчаване на запитванията и диалога*** – Запитването и диалогът се отнасят до създаване на култура, която поддържа въпросите и предлага обратна връзка на

своите служители;

3) ***Насърчаване на сътрудничеството и учене в екип*** – Екипното учене отразява усилията на организацията да насърчава духа на сътрудничество и да подпомага членовете на екипа да се запознават с различни начини на мислене;
4) ***Овластяване на хората към колективна визия*** – Овластяването показва процеса, който включва служителите в създаването и прилагането на споделена визия и мотивира хората да изпълняват задълженията си;
5) ***Създаване на системи за улавяне и споделяне на учене*** – Вградената система позволява на служителите да придобиват и споделят информация и да предоставят възможности за взаимно учене на работното място;
6) ***Свързване на организацията с нейната среда*** – Системната връзка отразява действията за свързване на организацията с нейната вътрешна и външна среда; и
7) ***Осигуряване на стратегическо лидерство за учене*** – Стратегическото лидерство демонстрира степента, до която лидерите оформят, подобряват и подкрепят ученето за постигане на по-добри резултати.

Тези характеристики са най-добре отразени в интегративната перспектива на учещата се организация. Тази перспектива помага да се внесе допълнителна яснота в концепцията, като се обърне специално внимание на модела на Уоткинс и Марсик, в който седемте императива за действие (измерения) също осигуряват необходимото оперативно ръководство (Watkins, Yang, Marsick, 1997). Нещо повече, според изследване на Song et al. (2009), този интегративен модел включва повечето от атрибутите на учеща се организация, описани в литературата, тъй като взема предвид моделите на Senge (1990), Garvin et al. (2008), Pedler et al. (1991), Goh и Richards (1997).

На база на представените и анализирани теоретични модели и общи характеристики на учещата се организация става ясно, че съществуват много различни интерпретации на концепцията за учеща се организация, дори сред тези, които имат за цел да разработват интегрирани модели. Тези различия често се дължат на теоретичните ориентации, които учените изповядват, подтиквайки ги към извършване на литературен преглед в ограничена област с оглед създаване и поддържане на собствени определения и/или типологии на обучаващата организация. Въпреки тези различия могат да бъдат идентифицирани някои общи характеристики. **Първо**, учените изглежда са съгласни, че учещата се организация е необходимост и се твърди, че имплицитно или изрично е подходяща за всяка компания независимо от културата и отрасъла. Все повече изследователи осъзнават, че способността за учене на организацията е вероятно да бъде

единственото устойчиво конкурентно предимство в бъдеще (Örtenblad, 2002; Yang, Watkins, Marsick, 2004; Marsick, Watkins, 1996; Watkins, Marsick, 1992; OECD, 2010).

**Второ**, повечето учени възприемат обучаващата се организация като концепция, реализираща се на много нива и я определят като „органична" по отношение на взаимовръзките между индивидуалното поведение, организацията на екипа и организационните практики и култура (OECD, 2010).

**Трето**, поставя се акцент върху важността на вярванията, ценностите и нормите на служителите за устойчиво учене. Значението на създаването на „атмосфера за учене" (Rothwell, 2002), „култура на учене" (Gephart et al., 1996) или „климат за учене" (Örtenblad, 2002) често се обсъжда в този контекст. Според OECD (2010) развиването на способността „Да се научим да учим" представлява ключов фактор за превръщането на целева компания в учеща се.

Друг изключително благоприятен фактор за установяване на учеща се организация е ориентацията към внедряване на ***гъвкава структура*** (Senge, 1990; Pedler et al., 1991; Handy, 1999), позволяваща включване на всички служители в процесите на вземане на решения и разработване на стратегии. Handy (1999) подчертава, че хората могат да усетят истинската свобода и да допринесат за промяната, само ако могат сами да вземат решения. Едно от предимствата на гъвкавата структура е, че тя дава възможност на хората да придобиват умения и да научават знания извън специфичните изисквания за конкретна работа. Гъвкавостта позволява на хората да се движат свободно в рамките на организацията и да оценяват или изпълняват други роли и задачи.

Важен фактор на учещата се организация представлява и споделеното разбиране, че ученето винаги включва допускане на ***пропуски и грешки***. Те, макар и почти неизбежни, и често пъти скъпи, също могат да осигурят ценен опит, от който организацията да се учи (Akbar, 2003). Докато организацията се опитва да извършва промени, пропуските и грешките са естествени елементи на процеса.

Не бива да се пренебрегва и влиянието на осъзнатата ориентация към ***ефективна комуникация*** като фактор за развитието на учеща се организация. Вертикалната и хоризонталната комуникация (между всички нива) в организацията дава усещане за съгласуваност, правейки всеки индивид част от цялата система, като по този начин служителите се представят по-добре, тъй като се чувстват по-ангажирани (Malik, Garg, 2020). Ключовите принципи на комуникационния поток са *прозрачност, откритост, конструктивна обратна връзка и свободен достъп до информация*. Подобно значение се отдава на качеството и ефективността на комуникацията с всички заинтересовани

страни. Учещата се организация намалява бюрокрацията, която обикновено е свързана с връзките с клиенти и доставчици, позволявайки осъществяването на интензивни контакти и споделяне на информация помежду им.

Непрекъснато и забързващо променящият се, глобален бизнес свят тласка компаниите към принудително преследване на  конкурентно предимство чрез реализиране на технически и социални иновации, чрез които да се търсят нови начини за оцеляването и успешното им развитие. Последното се оказва възможно в условията на учещите организации: (а) отключващи растежа чрез насърчаване на екипното взаимодействие при изследването на нови идеи, без насочване от мениджъри; (б) улесняващи отучване от непригодни вече практики и усвояване на нови; (в) притежаващш голям капацитет за непрекъснато осъществяване на собствено  преоборудване и преоткриватне. В този контекст концепцията за учещата се организация се превръща във важна част от съвременното управленско мислене. Ето защо организациите, които приемат ученето като неразривна част от културата си, има голяма вероятност да се превръщат в пазарни лидери дори при нарастваща конкурентна борба, а тези от тях, които остават безразлични към него, е по-вероятно постепенно да губят позициите си, докато конкурентите им ги задминават.

#### 1.3.4. Перспективата на теорията за здравите организации (healthy organizations)

Днешният ден постави здравните проблеми на индивидите и организациите на първо място, понеже им се наложи да живеят, работят (функционират) и се развиват в особени времена. През декември 2019 г. вирусът SARS-COV-2, все още с несигурен произход, причиняващ заболяването COVID-19, беше открит за първи път в Китай. На 11 март 2020 г. Световната здравна организация (СЗО) обяви световна пандемия и до ден днешен сме свидетели на финансово-икономически и здравни последици (WHO, 2020). В този период нямаше война, но имаше военно положение, предизвикано от непозната „пандемична" вълна, заливаща целия свят. Тази ситуация закономерно предизвика обществото и бизнеса едновременно да оценят важността от подобряването на условията на човешкия труд по света, както и да се насочат към разработване на механизми за решения на потенциални, нови здравни проблеми и менимизиране на последиците от тях. Например в доклада за тенденциите в благосъстоянието на работното място в САЩ през 2020г. се заключава, че работата оказва силно влияние върху хората и тяхното здраве (APA, 2020). Нещо повече, забелязват се опити за ускорено интегриране на инициативи

за здравето и благосъстоянието на служителите в почти всяка компания, което създава добавена стойност както за служителите и акционерите, така и за останалите заинтересовани страни (Tavis, 2015). Днес, сякаш повече от всякога, мениджмънтът изпитва нужда от нови компетентности, по-присъщи за т. нар. „здравни специалисти“, които да подпомагат съвременните бизнес лидери чрез правилните стратегически и тактически съвети както в отговорното справяне с Ковид-19 кризата, така и за максимизиране на благосъстоянието и производителността на работната сила.

#### *1.3.4.1. Относно същността и значението на здравето и благосъстоянието на труда*

Чрез труда човечеството в голяма степен осигурява икономическо, социално и лично задоволяване на своите потребности. Разглеждана като средство за разкриване на възможности за всеки отделен индивид, трудовата дейност, изразяваща се в работа за определена организация, предоставя на хората подобрени шансове да изпитват здравни, финансови и социални предимства в своя живот, т.е. повишено благосъстояние, преследвайки своите житейски стремежи (по Wesch, 2016). Но се налага да се признае и възможността работната среда да оказва отрицателно въздействие върху здравословното състояние на хората (Sparks et al., 2001). В съвременната икономика, базирана на знанието, организацията на труда се променя с интензивна скорост в резултат на сложни икономически, социални и технологични аспекти на промените, предизвикани от глобализацията и либерализацията в световен мащаб. Човешкият труд и работата в организация стават все по-мобилни и по-малко обвързани в пространството, поради разпространението на дигиталните технологии и свързаност. Ето защо работещите хора изпитват по-голяма несигурност на работното място, в това число определени негативни ефекти от въвеждането на информационни и комуникационни технологии, които могат да се окажат вредни за здравето им. Следователно както психологическото, така и физическото здраве и благополучие на работещите хора е застрашено по нов начин.

##### *Отношението към здравето и благосъстоянието на служителите в контекста на промените в работата, работния процес и работните места*

Като цяло, съвременните тенденции в ориентацията на човешките ресурси в бизнес организациите са преди всичко обусловени от промяна на парадигмата, която подчертава необходимостта от инвестиране в конкурентоспособност (и квалифицирани служители), вместо в повишаване на производителността (Koinig, Weder, 2021). Тъй като човешките ресурси са трудни за копиране, те представляват най-редкия и най-ценен ресурс на

организацията (Илиев, Димитров К.Р., 2021) и са част от движението на организацията към устойчивост. В настоящата „война за таланти“, където компаниите се опитват да набират и задържат квалифицирани и способни служители (Dimitrov, K.V., 2015), все по-важно за работодателите е служителите им да почувстват, че за тях се полагат грижи и че здравето им не е само личен въпрос, но и траен интерес за компанията. Доминиращата днес и базирана на знания работа предлага на хората – от една страна, повишена отговорност, по-добро заплащане, възможности за повече обучение, а от друга страна – безпокойство от потенциални отрицателни ефекти от промени в организацията на труда, дължащи се на икономически, технологични, правни, политически и социално-културни въздействия на бизнес средата. Забързаната работа, непрекъснатото изискване за учене и използване на по-нови технологии и техники, намаленото физическо взаимодействие с други хора причиняват допълнителен стрес у служителите, като по този начин се оформя комплексен ефект върху пазарите, организациите и служителите по работни места (Hauff et. al., 2020). Затова служителите днес са силно пазарно ориентирани и вече не търсят работа за цял живот. В резултат на това все по-често възникват организационни предизвикателства, като текучество сред служителите, задържане на вниманието им, професионално прегаряне и отегчение, отсъствия по болест, високи нива на работен стрес, ниска производителност, междуличностни конфликти на работното място и други.

Осигуряването на безопасност, здраве и благополучие е от решаващо значение за служителите и работодателите, тъй като може пряко и/или косвено да допринася за резултатите на предприятието, като производителност, оборот и печалба (Sorensen et al., 2016), а често някои негови аспекти представляват и законови изисквания. Не е изненадващо, че са се оформили две основни направления на научните изследвания в тази сфера (Kelloway, Day, 2005), разкриващи отрицателните аспекти на заетостта или организационната загриженост за здравето и благосъстоянието на служителите. Нарастващата загриженост за индивидуалното здраве се основава на положително организационно поведение, дефинирано като „*изучаване и прилагане на положително ориентирани човешки ресурси и психологически способности, които могат да бъдат измерени, развити и ефективно управлявани за подобряване на производителността на днешното работно място*“ (Luthans, 2002). Възприемането на такъв подход предизвиква промени в организационното поведение за привличане на ангажирана работна сила и затвърждава човешкия капитал като най-ценния организационен актив в непрекъснато променяща се среда (Cameron, Dutton, 2003), което е предпоставка за завоюване на лидерска позиция от компанията.

*Осигуряването на здравословна работна среда като предпоставка за оформяне на новата „здравна“ бизнес нормалност*

Осигуряването на здравословна работна среда налага поемането на сериозен организационен ангажимент за:

- Висока степен на интегриране на здравето и благосъстоянието на служителите във фирмената дейност;
- Възприемане на културалната парадигма: „здрави служители“ → „организационен успех“ → „устойчив бизнес“;
- Оказване на управленско въздействие за подобряване на физическото и психологическото благополучие, и ангажираността на служителите;
- Реализиране на последователност от мениджърски интервенции и изграждане на организационен капацитет за поддържане на здравословни работни места;
- Задоволяване на обществените очаквания относно осъществяване на корпоративна социална отговорност по важните здравни въпроси на работещите хора.

Здравословната психосоциална среда включва редица психосоциални фактори, които могат само да подобряват, а не да вредят на индивидуалното здраве, като и се очаква да бъдат от полза за компанията като цяло (Egan, 2013). Същата обхваща всички (екологични) социални структури и процеси, които имат отношение към индивидуалното здраве, като *изисквания за работа, контрол на безопасността и социална подкрепа* (Siegrist, 1996).

Здравословната работна среда насърчава както здравето и благосъстоянието на служителите, така и здравните цели на организацията. При изграждането на такава среда ключов въпрос е превенцията на психосоциалните рискове, особено на работния стрес и тревожност. По този начин създадената положителна среда изисква компанията да демонстрира проактивност в предотвратяването и справянето с връхлитащите проблеми (Linzer et al., 2015). Често обаче изграждането на здравословна работна среда не е достатъчно, ето защо организациите трябва да предприемат конкретни действия, за да постигат ежегодно целта за поддържане и подобряване на здравословни работни места начини – например чрез материални, поведенчески и физически механизми. Установено е, че инвестициите в дейности за осигуряване на здравословни работни места се изплащат в дългосрочен план, което води до повишаване на производителността и по-ниски нива на текучество (Appelbaum et al., 2000), а оттам и до постигането на организационно лидерство.

Факторите на работния контекст се оказват от значение за процеса по осигуряване на здравословна работна среда, като е установено, че влияят върху здравето и благосъстоянието на служителите (Humphrey et al., 2007), като например:

- *фактори на ергономията* -. степента, до която е възможно подходящо количество движение и поза на работното място;
- *физически изисквания* - количеството физическо усилие, необходимо за изпълнение на работата;
- *условия на работа* - приятни физически условия на работното място, включително температура, ниски рискове за безопасността и ниски нива на шум;
- *оборудване* - степента, в която дадена работа изисква разнообразие от оборудване.

Но насърчаването на компаниите в ангажираност с подобряването на здравословната среда и психосоциалното здраве не се ограничава единствено до наетите служители, а се преминава отвъд организационните граници, като се преследва оказване на въздействие и на други равнища като глобалните социални движения и инициативи – например целите за устойчиво развитие на Организацията на Обединените Нации (ООН) и дейността на Световната здравна организация (СЗО), насочени към подобряване на здравето и благосъстоянието на ниво население. Ето защо в отговор на тези предизвикателства бизнес организациите започнаха интензивно да обсъждат подобряването на своята „устойчивост". Непосредствено след световноизвестния доклад „Нашето общо бъдеще. Световна комисия по околна среда и развитие" от Brundtland (1987) традиционната перспектива за устойчиво развитие въведе защитата на правото на бъдещите поколения да се наслаждават на околната среда и природните ресурси толкова, колкото и настоящото поколение. Правилото за икономика, справедливост и екология (3E) подкрепя тази перспектива, а новите приноси обогатяват концепцията и разширяват нейния хоризонт (Harris, 2003). Психологията на устойчивостта в бизнеса претендира за нов вид организация, която насърчава благосъстоянието на служителите, както и представянето на фирмата. В устойчивите организации задачите се характеризират със своята значимост, разнообразие, автономност и обратна връзка от работата. Изследователи смятат, че така описаните организации са „по-здрави", по отношение на благосъстоянието на работниците, представлявайки нов подход за устойчивост и устойчиво развитие (Di Fabio, 2017a; 2017b). Тази иновативна гледна точка набляга на отговорността за подобряване на здравето и благополучието и обновяване/надграждане на ресурсите чрез „повторно благополучие", „повишаване на благосъстоянието" и „създаване на благополучие" като основна цел за устойчиво развитие на положителни,

здравословни организации. Този тип организации се свързват с преминаването от болест към положително здраве на индивидите и организациите, с което се подчертава значението на насърчаването на ресурсите на индивидите и организациите, и впоследствие изграждането на техните силни страни. Всъщност този иновативен подход надхвърля екологичния и социално-икономическия контекст, като се фокусира върху поддържането на благосъстоянието и подобряването на качеството на живот на индивиди, групи и организации (Wilson et al., 2004).

Нещо повече, в наши дни фокусът на научната концепция за здравето на организационно равнище е в пълно съответствие с дефиницията на СЗО, според която здравето представлява „състояние на пълно физическо, психическо, духовно и социално благополучие, а не просто липса на болест или недъг" (WHO, 1998). Основна функция на СЗО е да подобрява условията на труд, тъй като професионалното здраве е тясно свързано с общественото здраве. Ето защо СЗО се интересува от факторите, влияещи върху здравето на заетите лица, като отчита рисковете от заболявания и наранявания в професионалната среда, социални и индивидуални фактори и достъпа до здравни услуги. Именно, тя предложи „Глобален план за действие за здравето на работниците 2008–2017 г.", одобрен от Световната здравна асамблея през 2007 г. (WHO, 2007), преследващ разработване и прилагане на политически инструменти за здравето на работещите, насърчаване на здравето на работното място, подобряване на производителността на труда, осигуряване на достъп до услуги по трудова медицина, предоставяне и съобщаване на информация за работни действия и практики, включване на здравето на работниците в редица други политики.

#### *1.3.4.2. Формирането на концепцията за здрави организации*

Концепцията за здравите организации не би могла ясно да бъде разшифрована, без предварително да се изяснят лежащите в основата ѝ свързани понятия като *професионално (или организационно) здраве*. Всъщност професионалното здраве като предметна област е въведено за първи път през 90-те години на миналия век и представлява ценния принос на психолозите за създаването на здравословно работно място (Raymond et al., 1990). Като цяло, *професионалното здраве* се фокусира върху създаването на „*здравословни работни места, в които хората могат да произвеждат, служат, растат и да бъдат оценени, [и в които] използват своите таланти и дарби, за да постигнат висока производителност, високо удовлетворение и благополучие*"

(Quick et al., 2013). Въпреки че терминът "*благополучие*" не е еднозначен при изясняване, същият обикновено се отнася до оптималното функциониране на индивида, както и до личностното израстване и развитие (Ryan, Deci, 2001). Тази загриженост за индивидуалното благополучие и здраве се поражда от нарастващите психосоциални опасности, с които хората се сблъскват ежедневно, като например: нарастващи изисквания за работа; работен стрес; незадоволителен баланс между работата и личния живот или дори конфликт между тях, които възпрепятстват успеха и здравето на тяхната работа (Cartwright, Cooper, 2014).

Според Houdmont и Leka (2010) най-често изследваните области в полето на професионалното здраве са свързани с работния стрес и баланса между професионалния и личния живот. Балансът „работа-семейство", който често се използва взаимозаменяемо с баланса „работа-личен живот", може да се определи като „*удовлетворение и добро функциониране [представяне] на работа и у дома с минимално количество ролеви конфликти*" (Clark, 2000). Все пак отговорността за здравето може да бъде поемана от мениджмънта или от служителите в компанията. За момента са направени твърдо малко изследвания за това кой е по-отговорен за здравето на служителите – служителят или работодателят.

През последните години терминът „*професионално здраве*" е заменен с „*организационно здраве*". Според Bauer и Jenny (2013), тази промяна се дължи на следните причини: 1) здравето на служителите е все по-подчинено на организационния контекст, 2) здравето на служителите има последици за организацията като цяло и 3) и двете концепции са взаимно свързани и продължават да влияят един на друг. В своя публикация те предлагат обща организационна здравна рамка, която се състои от следните елементи: *служители, служители на ръководни позиции, работни процеси, социални процеси и организационна среда*.

В контекста напреследването на трайно конкурентно предимство от компанията, *организационното здраве* описва собствената ѝ способност да работи ефективно, да расте устойчиво и да се адаптира гладко към промените. Keller и Price (2011) го концептуализират като „*способност на организацията да се подравнява, изпълнява и обновява по-бързо от конкуренцията, за да поддържа изключителна производителност във времето. То включва основни организационни умения и способности, като лидерство, координация или външна ориентация, които традиционните показатели не улавят*. По тази причина, появяването на стремежа (призива) за осъществуване на съвременно управление на хората в условията на „здрава организация" не е изненада.

Сериозен принос към изясняването същността на понятието *„здрава (здравословна) организация*“ имат Fielden, Woolnough и Hunt (2021), които чрез разкриване на причинно-следствените връзки и последствията от изграждането на здрави организации, не само идентифицират здравните условия за организациите, но и обясняват пътищата за създаване на здрави организации чрез промяна и развитие. Според тях съвременните компании се нуждаят от инструменти и ресурси за разбиране на основните елементи, необходими за създаване, развитие и поддържане на здрава организация (Fielden, Woolnough, Hunt, 2021). Всъщност концепцията за „здрава (здравословна) организация“ подчертава значението на здравето и трудовото представяне на индивидите за успеха на организацията, които заедно водят към устойчив, успешен и здрав бизнеса (De Smet et al., 2007). Успешното функциониране на здравите организации в голяма степен зависи от силната връзка между фирмената рентабилност/производителност и благосъстоянието на работещите, въплътено в стабилни междуколегиални отношения и добър организационен климат (Danna, Griffin, 1999). В свое изследване Grawitch и Ballard (2016) подкрепят тази позиция, твърдейки, че здравата организация не само реализира добри печалби от дейността си, но и насърчава здравословна бизнес среда чрез благосъстоянието на своите служители. А Di Fabio и Maree (2016) допълват, че здравите организации би следвало да установят правилен баланс във връзка със своята специфична ситуация, принадлежност към икономически сектор и доминираща култура, подчертавайки междукултурното значение на благосъстоянието и устойчивостта. Нещо повече, от перспективата на целенасоченото създаване на здрави организации Lowe (2020) обосновава визия за здравословно работно място. Неговото практическо ръководство е базирано на научни изследвания и доказателства, насочени към укрепване на връзките между благосъстоянието на служителите и представянето във всяка организация. Според него *„работата е детерминанта на здравето и здравето е определящ фактор за работата*“. Тук Lowe (2020) фокусира своя изследователски интерес върху жизненоважни подтеми като култура за здраве, здравно лидерство и проектиране на здрави работни места, избягвайки използването на медицинска терминология. Според Lowe (2020) се забелязва известна еволюция в подхода към формулирането на понятието здрава организация – от фокусиране върху физическата работна среда (например справяне с опасности и инциденти) към включването на психосоциални фактори (например култура на работното място и атмосфера), включвайки проблеми със здравната практика (начин на живот) и връзка с общността (висша цел). Важно е да се отбележи, че Lowe (2010) предлага и собствено, придобило

висока популярност, определение за здравословната организация – „*тази, чиято култура, климат и практики създават среда, която насърчава здравето и безопасността на служителите, както и организационната ефективност*“.

Добро впечатление оставя научният модел за здрави и устойчиви организации (Healthy and Resilient Organizations - HERO), чиято теоретична рамка за оценка на риска, насочена към здравни интервенции, е един от най-забележителните съвременни приноси в положителната психология на професионалното здраве (Salanova et. al., 2014). Тук се приема, че мениджърите в здравите и устойчиви организации „*полагат системни, планирани и проактивни усилия за подобряване на здравето на своите служители и на организационните резултати чрез здравословни организационни практики*“ (Salanova et. al., 2012). Моделът предполага, че здравата организация не се ограничава до разбирането на здравето на работното място, а отчита и навиците на служителите, демонстрирани в ежедневието. Ето защо здравата и устойчива организация се характеризира с разработване на практики за адекватно управление на работата, насърчаване на положителни организационни резултати и възможност да се разчита на здрава работна сила (Salanova et. al., 2016).

*Културалната перспектива към разкриване същността на здравите организации разкрива възможности за описанието им чрез ценности и принципи.* Kriger и Hanson (1999) идентифицират набор от *универсални организационни ценности*, често пъти извлечени от основните световни религии, служещи за основа при създаването на здравите организации. Твърди се, че тези ценности са от съществено значение, за да могат както икономическите, така и духовните идеали да бъдат вкоренявани и да еволюират в съвременните организации при необходимост (Kriger, Hanson, 1999). Нещо повече, Adkins и колеги (2000) предлагат *четири водещи принципи*, залягащи в основата на идеята за здравата организация, а именно:

- *Здравето е в един континуум със смъртта от единия край и жизненото благополучие от другия*. Организационното здраве е много повече от просто прилагане на практики и действия, чрез които мениджърите се стремят да предотвратят отрицателни резултати, а по-скоро е ориентирано към насърчаване и на положителни резултати.
- *Здравето на организацията не е състояние, а е процес*. По-конкретно, здравата организация концептуално не се разглежда като състояние, което може да възникне, а по-скоро се определя като непрекъснат процес на усъвършенстване, включващ извършване на непрекъснато наблюдение, оценка и проследяване на

по-нататъшното развитие на изпълняваните действия.

- *Здравето на организацията може да съществува, само ако всички органи и системи имат за цел да бъдат свободни от страдание и болести*. Следователно основен принцип е важността на елиминирането или минимизирането на увреждащите фактори чрез извършване на задълбочена оценка на риска.
- *Здравето на организацията е концентриран фокус върху развитието и култивирането на пълноценни взаимоотношения*, които помагат на индивида и организацията да растат и просперират. В компаниите предприеманите действия биват постигани чрез изграждане на качествени взаимоотношения, сътрудничество и постоянна комуникация.

*Притежаването на четири важни отличителни характеристики от здравите организации спомага за открояването на интересни нюанси в значението им, като:*

- Приоритизиране на *здравето на служителите* и *представянето на организацията* като ключови компоненти на здравите организации (Adkins et. al, 2000), благодарение на които се създават предпоставки за постигане на успех, безопасен бизнес, висока ефективност и гладко функциониране. Такива компании осигуряват на допринасящите за тях хора здравословни условия на труд, а работните места в тях се отличават с (със): *значимост на задачите, отговорност и знания, разнообразие, методи на работа, автономност и свързана с работата обратна връзка*. Последните въплъщават източници на вътрешна мотивация и опит, придаващ значимост на индивида, отговорност и познание за резултатите от работата (Henry, 2005; Di Fabio, Peiró, 2018). Следователно в най-широк смисъл здравословните работни места могат да бъдат разглеждани по логическата схема *„здраве на служителите + здраве на организацията = здрави работни места“*, т.е. изграждането на здравословна работна среда налага да се обръща внимание както на отделния човек, така и на организацията.
- *Отвореност към предизвикателства*, като фокусът е поставен върху превръщането на организацията в по-ефективно и щастливо място за работа, повишаване на конкурентоспособността ѝ на глобалния пазар на труда, създаване на отворена култура, доминирана от постоянно творчество и иновации, и насърчаване на организационен климат, благоприятстващ поддържането на добри колегиални взаимоотношения и стилове на лидерство, ориентирани към овластяване на служителите чрез автономия и самоорганизация (Tetrick, Peiró, 2012; Di Fabio, 2017a, 2017b; Di Fabio, Blustein, 2016).

- Определяне на стратегически фокус върху високи постижения, дължащо се на споделеното разбиране сред лидерите им относно динамичността на връзката и баланса, съществуващ между „*служители, клиенти и други заинтересовани страни*“. Това подтиква мениджърите в здравите организации да изграждат доверие, като действат отговорно (Corbett, 2004).
- Установени, специфични условия на труд, задоволяващи самочувствието на индивида и повишаващи доверието между членовете на персонала (Zacher, Schmitt, 2016; Zacher, Yang, 2016). Последните допринасят за ефективно справяне от страна на здравата организация с промените във факторите на околната среда.

*От стратегическата перспектива към изясняване същността на здравите организации могат да бъдат идентифицирани няколко важни положения. На първо място,* съществуването на широк и в известна степен объркващ мениджърите набор от потенциални здравни интервенции на работното място, осъществявани с оглед повишаване благосъстоянието на служителите. Тук би следвало да се отдава приоритет на практическата ориентация и прагматизма при взимането на управленски решения с оглед улесняване поемането на отговорност за внедряването на здравна стратегия на работното място (DeJoy et al., 2010) не само в пандемични условия, но и в съчетание с преследването на резултати по други измерения на организационното здраве (например: психологическо, финансово).

*На второ място*, структурирането на набор от критерии за оценка на успеха в процеса на трансформиране в здрава организация: (а) ясна посока за бъдещето и строго дефинирано организационно поведение (Сасасе и колеги, 2016); (б) високо равнище на функциониране и развита култура на висока производителност (Сасасе и колеги, 2016); (в) силна връзка между служителите и организацията, въплътена в демонстриране на признателност и придаване на смисъл в работата (Сасасе и колеги, 2016); (г) специфика в предпочитанията на служителите – не само пари, но също социални придобивки и работа „*на място, което е наистина организационно здраво*” (Stahl, 2016). Следователно може да се предположи, че здравето и благополучието на индивидите зависи от техните преживявания на работното място и особеностите на работата.

*На трето място*, използване внедряването на конкретни стратегически ходове като причина за даване статут на здрава организация, а именно: (а) Стремеж към постигане на баланс между изискванията за работа, ресурсите, проектирането на работата, социалните взаимоотношения и подкрепата, както и нужната промяна (Bond et. al., 2006);

(б) Съгласуване на организационните предложения с нуждите на служителите (MacIntosh et. al., 2007); (в) Висока степен на съгласуваност между организационното здраве и организационния климат, който обхваща лидерски и управленски практики, както и организационни структури и процеси (Cotton, Hart, 2003).

*На четвърто място*, едновременното възприемане на системния и проектния подход при създаването на здрави организации, изразяващо се в установяването на взаимозависимост между здравето на служителите и здравето на организацията (Grawitch и колеги, 2006) и полагането на усилия от страна на мениджмънта за „*повишаване на осведомеността, промяна на поведението и създаване на среда, която да поддържа добри здравни практики*" с оглед намаляване на медицинските разходи и повишаване на производителността (Aldana, 2021).

*На пето място*, възприемането на здравите организации през призмата на стратегиите на модерното управление на промените и организационното развитие, където се поставя ударение върху работната сила като цяло и индивидуалните нужди на работещите. При положение, че здравето се възприема като процес, който може да бъде повлияван както от индивида, така и от компанията, то поддържането и подобряването му се постига чрез предприемането на конкретни мерки. Тук от бизнес организациите се изисква да слушат активно, да създават здравословна работна среда, да осигуряват придобивки според личните нужди и проактивно да ангажират служителите си, за да развиват успешно бизнеса, като едновременно с това убеждават служителите, че целевата компания представлява най-доброто място за работа. Все повече бизнес организации се борят да се определят като здравословно работно място и работодател, който оценява както "здравословните", така и "нездравословните" аспекти на своята работна среда, като същевременно прилага здравни инициативи за подобряване на качеството на тази среда (Beckham, 2012). Именно това убеждаване на служителите се определя като *промотиране на здравето на работното място*. В наши дни работното място се възприема като пространство, в което здравето на служителите може да се подобрява (Larsen et. al, 2015). Концепцията за здравето на работното място описва „*способността на работната сила да участва и да бъде продуктивна по устойчив и смислен начин*" (Vaandrager, Koelen, 2013). Този интерес към здравословното работно място отразява нарастващата загриженост и интереса към здравето и благосъстоянието на служителите като средство за намаляване на процента на текучество, респективно по-добро задържане на персонала (Meyer, Maltin, 2010). В психологията на професионалното здраве терминът „*промотиране на здравето на работното място*" се използва все по-често, а като

организационна стратегия той е част от по-широката концепция за организационно здраве (Goetzel, Ozminkowski, 2008). Според Assche (2019) мерките за промотиране здравето на работното място представляват основен приоритет сред служителите от всички възрасти. Следователно могат да бъдат идентифицирани три пресечни точки между здравата организация и внедрената система на управление на човешките ресурси – компонентът здравословни и безопасни условия на труд, длъжностното проектиране и развитието на човешките ресурси, водещи до повишаване на мотивацията, организационната ефективност и подобряване на индивидуалното благосъстояние.

*На шесто място*, възприемането на проблемния подход при идентифицирането на здравите организации от страна на съвременните бизнес лидери, които би следвало да осъзнават, че са обречени да играят важна роля в създаването и развитието им, особено когато светът не спира да се променя, а проблемите с физическото, психосоциалното здраве и изолацията (самотата) продължават да битуват сред работещите хора, особено в условията на нарастване на екологичната тревожност, появата на чести геополитически напрежения, задълбочаващото се финансово различие между богати и бедни, невижданата технологична революция (например: цифровизация, изкуствен интелект), които комплексно все повече оформят бъдещето на работата, работния процес и работните места. Ето защо Dive (2002) повдига набор от въпроси от ключово значение за осъществяване на положително организационно развитие по пътя на здравите организации: *Колко души трябва да наемаме? Колко нива на управление са необходими? Как ефективно да награждаваме хората? Как да развиваме хората професионално? Какви кариерни пътеки трябва да следват хората?* Според изследователя много компании – дори печелившите и "супер успешните" – се нуждаят от преглед на здравните параметри и често е необходимо предписание за повишена отчетност към тях.

Извършеният анализ позволява да се направи извода, че *здравата организация е устойчива, отговорна и балансирана, учи се бързо, работи на стабилна икономическа основа, позволява на служителите да постигат собствените си цели и да създават висока добавена стойност за организацията и клиентите*. Тя притежава и следва дългосрочна и ясна визия за бъдещето, за която по специфични начини са ангажирани всички заинтересовани групи да дават своите положителни приноси. Здравите организации ясно осъзнават предизвикателствата на двадесет и първи век, като чрез дейността си насърчават развитието на по-здравословно общество с фокус върху благосъстоянието на хората и успешното пазарно представяне с оглед завоюване на лидерски позиции, т.е. жизнеспособност, устойчивост, ефективност и глобално

присъствие на бизнеса.

### 1.3.5. Светлото бъдеще чрез управление на таланта

Връхлитащите бързи технологични, социални и икономически промени, глобализацията и масовото персонализиране на производството и потреблението допринесоха за установяване на пазарни условия на свръх конкуренция и промяна в конкурентните предимства (Wee, Taylor, 2018). Тази ситуация изисква от успешните бизнес организации да поддържат висока степен на готовност и гъвкавост в проактивното си поведение или реакциите си във връзка с гореспоменатите промени. Последните, макар и обикновено свързани с високотехнологично развитие, внедряване на нови приложения и роботика, все още в значителна степен са зависими от ролята на човешкия фактор, който продължава да бъде ключов елемент и ценен капитал за успешните промени в организациите. Днес, повече от всякога, талантливите умове на хората са двигатели на промените, които могат да създават висока добавена стойност за компаниите. Фокусирането върху човешкия капитал се превърна в стратегически въпрос на съвременните системи за управление на бизнеса, а управлението на таланти – в основен приоритет за бизнес организациите, чийто успех е все по-свързан с талантите и зависим от степента на използването им (Hunt, 2014).

#### *1.3.5.1.Изясняване на същността и значимостта на управлението на таланта в бизнес организациите*

В началото на двадесет и първи век мощните играчи в световния бизнес взаимно и негласно обявиха „*война за таланти*“, която придоби цивилизационен статут под формата на широко обсъждано понятие, въведено в употреба през 1997 г. от водещата международна консултантска компания McKinsey & Company (Chambers et al., 1998; Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001). Три десетилетия по-късно управлението на таланта и устойчивата работна сила продължават да са начело в списъка с критични проблеми за компаниите. Както преди предизвикателствата на Ковид-19 кризата, така и под неин допълнителен натиск, текучеството, привличането и задържането на служители остават сред сериозните проблеми на организациите, което не спира да дава научно и приложно поле за изява на концепцията „*управление на таланта*“. Интересът към изучаването ѝ драстично нарасна през последното десетилетие, като често се реализира на стратегическо ниво, и се превърна в ключов управленски въпрос за съвременните

фирми (Krishnan, Scullion, 2017). Все още липсва изграден консенсус относно същността и значението на „*управлението на таланта*“ и лежащото в основата му базово понятие „*талант*“ както след изследователите, така и сред мениджърите, което оправдава изследването им в контекста на организационното лидерство. Отправната точка в това изследване е осигурена от Michaels, Handfield-Jones и Axelrod (2001), които определят таланта като нова парадигма в областта на управлението на персонала и по-конкретно – като „*набор от умения на човек – дарби, способности, интелигентност, проницателност, отношение, характер и вродени импулси, както и способност за учене и самоусъвършенстване*“. Консултантите възприемат таланта като атрибут, фокусиран върху знания, умения, вродени и придобити способности, поведение, ценности и потенциал за развитие. Според тях разработването на философията за талантите налага надграждане на концепцията за управление на човешките със значението на „*таланта*“. На преден план е позиционирано дълбокото им убеждение, че *„са необходими много талантливи хора за постигане на амбициозни бизнес цели. Привличането на такива хора трябва да бъде целта на всеки мениджър на компания, защото отделът по човешки ресурси не може да се справи сам с това“*. По отношение на таланта Michaels, Handfield-Jones и Axelrod (2001) наблягат върху четири опорни точки, а именно:

- Войната за таланти е стратегическа преломна точка, която много компании все още не забелязват, но която се превръща в определяща характеристика на света на бизнеса за години напред;
- Талантът днес е основният определящ фактор за успеха на компаниите и способността на компанията да привлича, развива и задържа таланти ще бъде основното конкурентно предимство за много години напред;
- Три са основните движещи сили във войната за таланти: (1) необратимият преход от индустриалната към информационната епоха, (2) повишеното търсене на управленски таланти от висок клас и (3) нарастващата тенденция хората да сменят работата си;
- Временен спад в икономиката не би променил необратимите тенденции в търсенето на високо талантливи хора. Войната за таланти е предизвикателство за всички компании; но за тези, които ще реагират активно и своевременно, това също е огромна възможност да получат конкурентно предимство.

Всъщност появата на проблематиката за талантите в бизнеса показва, че преходът от индустриално към информационно общество вече приключва, а старите начини на фирмено управление водят до стагнация или загуба на финансови средства и пазарен дял.

Мениджърите в съвременните компании осъзнават, че техният успех зависи от това, дали са в състояние да привлекат, развият и задържат подходящия „*талант*“, който им позволява да бъдат успешни в силно конкурентна бизнес среда, като предвиждат и отговарят на изискванията на таланта, за да постигат фирмените цели. В наши дни думата „*талант*“ се използва за обозначаване на лично умение, способност за работа или компетентност, която отличава един човек от друг. Етимологично талантът е свързан с мерни единици или като метафора, асоциирана със специфично човешко състояние, както и като нещо вродено, което може да бъде използвано и развито (Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013). Талантът се отнася до специфично важно умение и способност на хората, но също и до „*ключов човек*“ в организацията. Талантите са личности, които демонстрират висок потенциал и трудово представяне. Нещо повече, талантът е инстинктивно качество, притежавано от малко хора, които имат способността да предизвикат значителна поожителна разлика между текущото и бъдещото пазарно представяне на компанията. Според Ulrich и Smallwood (2012) понятието талант може да се асоциира със специалисти с висок потенциал и бъдещи лидери, така че инвестирането в талант означава инвестиране в следващото поколение. Изследователите описват профил с четири характеристики, определящи дали професионалистът притежава висок потенциал и може да бъде категоризиран като талант за компанията, а именно:

- амбиция и готовност да инвестира своята енергия, отдаденост и лично време, за да успява в бизнес организацията;
- демонстриране на необходимите умения и способност да се учи от минали грешки и опит;
- проявяване на различни аспекти на гъвкавост – умствена гъвкавост, гъвкавост в лицето на промяната или гъвкавост във връзка с други хора; и
- демонстриране, че притежава биография с постижения и успехи, както и способността да реагира на нови предизвикателства.

Този профил е много близо до схващанията на Borisova, Silayeva, Saburova, Belokhvostova и Sokolova (2017), според които талантливият служител би следвало да притежава много висок потенциал и способност да се адаптира към процесите в компанията, както и необходимото техническо ноу-хау за извършване на работата. А Schiemann (2014) въздига концепцията за таланта на екипно, организационно и дори мрежово равнище, представяйки я като колективно усилие – визия за сбор от потенциални и индивидуални изпълнения. Изследователят счита, че всички служители имат необходимите умения, за да създават стойност за компанията. В този смисъл

талантът е определен като „*колективно знание, съчетано с набор от опит, способности, умения, ценности, навици и поведение на цялата работна сила, използвани за изпълнение на мисията на организацията*" (Schiemann, 2014).

Представените разнообразни перспективи към разкриване същността на „*таланта*" в организацията налагат да бъдат установени ясни критерии за идентифицирането му и извършването на обоснован мениджърски избор относно приоритизирането на различни, но подходящи видове талант за целеви компании – например служители, които работят добре на позицията си и са подходящи за повишение, се определят като високо потенциални; тези, които са най-продуктивни от всички се наричат високо продуктивни; а тези, които са най-компетентни в дадена област в организацията се считат за високо професионални. *По този начин на преден план излиза необходимостта от осъществяването на активно управление на таланта в бизнес организациите.* За съжаление, и тук липсва единомислие относно неговата същност, структура и съдържание, като може да бъде констатирано наличието на поне няколко позиции, защитавани от изследователи и/или мениджъри – едни го възприемат като планиране на приемствеността; други – като плавно интегрирани усилия за привличане, развитие и задържане на най-добрите служители; а трети – като дейност, свързана с интегрирането на всички компоненти на системата от човешки ресурси в дадена компания с оглед привличане, селектиране, развитие, оценяване, възнаграждаване и задържане на най-добрите служители. Едно полезно определение за управлението на таланта е предложено от Armstrong и Taylor (2020), според които същото е „*процес на осигуряване на конкретна организация с талантливи хора, необходими за преследване на поставените цели*". А същността на горепосочения процес представлява „*използването на интегриран набор от дейности, чрез които се гарантира, че компанията привлича, мотивира и задържа талантливите служители, от които има нужда днес и в бъдеще, и които са основният ресурс на организацията*". А Gary Desser (2016) разширява обхвата на управлението на таланта, позиционирайки го като „*целенасочен и интегриран процес на планиране, набиране, развитие, управление и възнаграждаване на служители*". От тази перспектива процесът се определя като постоянен, включващ привличане и задържане на висококачествени служители, развиване на техните умения и непрекъснато мотивиране да подобряват уменията и компетенциите, чрез които да отговорят на настоящите и бъдещите фирмени нужди. Един изключително подробен списък от процеси в сферата на управлението на талант в компаниите е описан от Brewster и колеги (2010) – извличане (откриване на таланти), скрининг (сортиране на квалифицирани и

неквалифицирани кандидати); подбор (тестване, интервю, проверка на биографията на кандидатите), адаптиране (приемане на оферта и интегриране на служителя в организацията); задържане (мерки за запазване на таланта, който допринася за успеха на организацията); развитие (израстване на обучение, задачи); разгръщане (оптимално разпределение на персонал по проекти, странични възможности, повишения). В тази връзка интересно допълнение представлява схващането на Schiemann (2014), който разглежда управлението на таланта като функция от жизнения цикъл на самия талант.

Залагайки на технологията на управлението в дълбочина, Thunnissen и колеги (2013) определят управлението на таланти като „*процес, който се състои от пълен и свързан набор от организационни процедури като идентифициране, подбор, развитие и задържане на изключителните служители и подобряване на техните способности и потенциал за важни стратегически позиции*“, което помага на служителите да оползотворяват ефективно и ефикасно своята производителност с оглед ангажиране и допринасяне за успеха на бизнес организацията.

Ориентацията към лидерство (съвършенство) в работата позволява на Keller и Cappelli (2014) да възприемат таланта като „*превъзходно изпълнение на работата*“, определяйки управлението на таланти като най-използваното понятие в областта на човешките ресурси и изразяват оптимизма си относно възможността за постигане на сериозен консенсус около значението му. Според тях това е „*процесът, чрез който работодателите предвиждат и задоволяват нуждата си от човешки капитал. Става дума за намирането на точните хора с правилните умения на правилните работни места в точното време*” (Cappelli и Keller, 2017). Подобна позиция е подкрепена от Ali, Bashir и Mehreen (2019). Cappelli и Keller (2017) отбелязват също засилено преминаване в компаниите към управление на изключителни таланти (б.а. в противоположност на управление на талант чрез приобщаване), насърчавано от неравностойното представяне и създаване на стойност от различните служители, което изглежда оправдава правенето на различна инвестиция във всеки от тях (Cappelli и Keller, 2017). Campbell и Hirsh (2013) също одобряват обоснованото стесняване в обхвата на управлението на таланти до най-добрия човешки ресурс в компанията – пълен набор от процеси за разпознаване и управление на хората за успеха на следваната бизнес стратегия, притежаващ силно влияние върху цялостното ѝ представяне.

Основавайки се на задълбочен и критичен литературен преглед, Димитров К.В. (2016а; 2016б; 2018б) и Dimitrov K.V. (2015) идентифицира важни нюанси в съвременното значение на понятието „управление на таланта“, изрично подчертавайки

необходимостта от проактивно поведение на мениджмънта в осигуряването на човешки ресурси за фирмената дейност и целенасочените усилия за създаване на общности, благоразположени към организацията. Изследователят стига до извода, че управлението на таланта намира място в парадигмата на устойчивото развитие, а развитието в значението му в бъдеще има потенциал да задълбочи тази връзка.

*Талантите и управлението им са от изключителна важност за бизнес организациите, опериращи в условията на силна и динамично променяща се конкурентна среда, а процесите по управлението им се превърнаха в едно от големите предизвикателства за фирмения мениджмънт, особено в контекста на тяхното привличане и задържане, при настъпилата смяна в управленската парадигма в предприятията от недостиг на работни места към недостиг на талантливи служители, промяната в доминиращите схващания за кариера сред служителите – от дългосрочна ангажираност с предприятията в замяна на сигурност на работното място до склонност към краткосрочно наемане и многовариантни кариери*. Чрез управление на таланти мениджърите все по-успешно поддържат високата фирмена ефективност, предоставяйки основни знания и стратегии за подобрение и промяна, разпознавайки най-талантливите служители, подлежащи на трансформиране по необходимост в бъдещи лидери. Идентифицирана е и пряката връзка между управлението на таланта, широко известните елементи на провъзгласената фирмена култура като мисията и визията и преследваните, съгласувани с тях, стратегии за развитие и растеж на компанията (Mendes, Stander, 2011).

Според Sharma и Raval (2016) значимостта на управлението на талантите в бизнес организацията нараства при засилването на ориентацията му към бъдещето (б.а. бъдещи служители), възприемането на талантливите служители за стратегически актив с достатъчен потенциал за създаване и улавяне на стойност, и внедряване на бизнес стратегии. Последното се дължи на въздействието на три фактора на бизнес средата:

- *Глобализацията*, която предоставя по-широк кръг от относително лесни кариерни възможности за търсещите работа по целия свят;
- *Нарастваща конкуренция*, наложила въвеждането на управление на таланти с оглед осигуряване на постоянно отлично организационно представяне чрез полагане на всички възможни усилия за наемане, обучаване и задържане на най-добрите налични таланти в конкретни области на дейност;
- *Повишаване на знанията* за задържане на талантите, притежаващи способност да се адаптират към новите технологии и знания, които се разпространяват с много

бързи темпове. По този начин се постига висока степен на съгласуваност между разполагаемите човешки ресурси и предприеманите управленски инициативи.

Управлението на талантите може да се определи като изключително полезен инструмент в полза както на организациите (б.а. мениджмънта), така и на служителите (таблица 1.3.5.1.1.).

Таблица 1.3.5.1.1. Предимствата на управлението на таланта за ключови заинтересовани групи на компанията

| **Ориентирани към мениджърите** | **Ориентирани към служителите** |
|---|---|
| 1) Спомага за повишаване на организационната ефективност;<br>2) Позволява запазването на организационната конкурентоспособност;<br>3) Подкрепя създаването на добавена стойност и конкурентно предимство;<br>4) Увеличава на организационния капацитет и потенциал;<br>5) Създава на високопроизводителна работна сила;<br>6) Помага за формиране на продуктивни екипи;<br>7) Подкрепя подобренията на ефективността в представянето на служителите;<br>8) Задвижва растежа и иновациите в компаниите;<br>9) Подобрява обвързаността на усилията на индивида с целите на организацията;<br>10) Спомага за ангажирането на ценените служители в организацията;<br>11) Намалява текучеството на служители;<br>12) Усилва брандирането на работодателя;<br>13) Подобрява съответствието между работните места и уменията на хората;<br>14) Подкрепя създаването на продукти и услуги, които все още не са били на пазара. | 1) Привличане на високоефективни служители;<br>2) Възможност за отговори на конкретни нужди чрез развитие на определени умения и способности;<br>3) Повишаване на производителността;<br>4) По-висока мотивация и ангажираност;<br>5) Мотивира и другите да растат;<br>6) Осигурява развитие на професионален опит;<br>7) Кариерно развитие;<br>8) Повишаване на знанията и принос към корпоративните цели;<br>9) Продължително удовлетворение от работата. |
| Източник: Sharma и Raval (2016). | |

### *1.3.5.2. Относно важните теоретични аспекти и добрите практики на управлението на таланта в бизнес организациите*

Управлението на таланта представлява модерно изследователско и практическо направление в областта в управлението на човешките ресурси, тласкано напред в развитието си преди всичко от консултантските компании (McDonnell et al., 2017), белязано все още от известен недостиг емпирични изследвания (Lewis и Heckman, 2006) и употребявано за подчертаване на конкурентното предимство на прилагащите го компании. Както е известно, чрез УЧР организациите управляват своя персонал по най-добрия възможен начин, за да повишат производителността, ефективността и качеството на своите продукти и услуги. А управлението на талантите се възприема като част от стратегията за управление на човешките ресурси чрез прилагането на интегрирани стратегически ходове. Последните се предприемат с оглед подобряване и поддържане

равнището на организационно представяне чрез усъвършенстване на процедурите за привличане, задържане, развитие и възнаграждаване на работещи хора с необходимата квалификация, отговарящи на настоящи и бъдещи бизнес изисквания (Cheese et al., 2007).

Нещо повече, високият плурализъм относно въплътените нюанси в значението на управлението на таланта се явява основна причина за възприемането му като „пресечна точка" на множество гледни точки и практики от различни теории за управлението на човешките ресурси (Sohel-Uz-Zaman, 2018), по-важните от които са теория за ресурсите, теория за човешкия капитал, теория за социалния обмен, теория за компетентността на фирмата и теория за таланта.

*На първо място*, Теорията, базирана на ресурсите (Resource Based Theory, Resource-Based View) представлява управленска рамка, използвана за определяне на стратегическите ресурси, които фирмата може да използва за постигане на устойчиво конкурентно предимство (Barney, 1991). Фокусирана е върху качеството на наличните за компанията човешки ресурси и способността им да се учат и адаптират по-бързо от своите конкуренти. Ресурсите водят до устойчиво конкурентно предимство, когато са ценни, редки, неподражаеми и незаменими. А управлението на таланти може да допринася за устойчиво конкурентно предимство чрез улесняване развитието на специфични за фирмата компетенции, насърчаващи сложни социални взаимоотношения и генериращи неформални организационни знания. Ресурси като технологии, природни ресурси, финанси и постигането на икономии от мащаба могат да създават стойност, но тези източници на стойност са достъпни за всички и лесни за подражание, в сравнение със сложни социални системи като човешките ресурси. Теорията, базирана на ресурсите, разглежда подкрепящите компанията ресурси под формата на знания и умения, привнасяни от хората в нея.

*На второ място*, Теорията за човешкия капитал (Human capital theory), съсредоточена върху образованието и обучението като източник на капитал, повелява, че именно по този начин се повишават уменията и знанията на хората, които, когато се прилагат във фирмена дейност, повишават организационната ефективност (Sweetland, 1996). Човешкият капитал е ресурс, в който бизнес организациите могат да инвестират, и има стойност за всяка от тях до степен, в която я прави продуктивна. Инвестициите, свързани с привличането, развитието и задържането на таланти, могат да се разглеждат като инвестиции в човешкия капитал на фирмата (Nafukho et al., 2004). Служителите с по-високи нива на човешки капитал могат да допринасят повече в една компания, отколкото служителите с ниски нива. А човешкият капитал на всяка фирма може да бъде

категоризиран по две измерения – *стойност и уникалност* (Lepak и Snell, 1999, 2002). Стойността се отнася до потенциала на човешкия капитал да допринася за основната компетентност на бизнес организацията и да подобрява нейното конкурентно предимство. Уникалността се отнася до степента, до която човешкият капитал на компанията би бил трудно достъпен на пазара на труда за замяна и трудно копируем от конкуренти (б.а. висока уникалност). Следователно от тази теоретична гледна точка талантът се отнася до човешкия капитал на фирма, която е едновременно стойностна и уникална.

Самият талант може да се разглежда през четири капиталови обектива (Farndale, Scullion и Sparrow, 2010): (а) *човешки капитал* (т.е. запас от компетенции, знания, социални и личностни качества, въплътени в способността да извършват труд, така че да произвеждат икономическа стойност); (б) *социален капитал* (т.е. сумата от действителните и потенциалните ресурси, които могат да бъдат мобилизирани чрез членство в социалните мрежи на участниците в организацията); (в) *политически капитал* (т.е. известност в нечия мрежа за това, че прави нещата да се случват – капитал на репутацията – и способност за ефективно привличане на подкрепа от избирателите и придобиване на легитимност чрез използване на традиционни форми на власт – представителен капитал); и (г) *културен капитал* (т.е. дългогодишни нагласи и навици, придобити в процеса на социализация, предавани мълчаливо от едно поколение служители на друго и в организационната памет).

*На трето място*, Теорията на социалния обмен („Social Exchange Theory“) представя социалната промяна и стабилността като процес на договорен обмен между заинтересованите страни (Cook et al., 2013). Тя обяснява връзката на социалния обмен между компаниите и техните служители – докато „*заетостта*“ предлага контекст за прилагане на човешкия талант за производствени цели и извън организационните граници, то „*разгръщането*“ на таланта се отнася до способността на служителите да добавят стойност за фирмата-работодател, допринасяйки към нейната основна компетентност. Всъщност човешките взаимоотношения се формират чрез използването на субективен анализ на разходите и ползите, и сравнението на алтернативи. Чрез последното се идентифицират условията, при които хората се чувстват задължени да отвърнат, когато имат полза от бизнес организацията. Положителната връзка между служителите и компанията може да помогне за постигането на благоприятен резултат, като например представянето на организацията (Cropanzano et al., 2017). Служителите влизат в организацията със специфични умения, знания, желания и цели и очакват да

намерят вътрешна среда, в която да ги използват и задоволяват. Когато организацията се проваля в осигуряването на достатъчно възнаграждения в замяна на полаганите усилия от служителите, това вероятно води до влошаване в пазарното й представяне. Колкото по-полезни намират предоставените предимства, толкова повече служителите желаят да върнат нещо допълнително на фирмата (Wright, McMahan, 2011).

*На четвърто място*, Теорията, базирана на компетентността („Competence-Based Theory"), според която фирмите би следвало да използват компетентността, за да постигат поставените цели, независимо дали става дума за намалени разходи или конкурентно предимство. Сърцевината на перспективата, базирана на компетентности, се крие в нейния подход към естеството на знанието и на обсъждането на процесите на обучение. Ключова характеристика на тази мисловна школа е трансформирането на таланта в компетентност, което се осъществява чрез учебни цикли, обхващащи индивидуално, групово и организационно обучение (Sanchez, 2001; 2004). Тази теория по атрактивен начин начин привлича вниманието на заинтересованите страни, защото изглежда интуитивно свързана с крайната цел на управлението на таланти – успешно изграждане и поддържане на компетентност (например: ефективна или високопроизводителна работна сила). Изводът от това е, че чрез наемане на хора, които притежават правилните компетенции по отношение на поведенческите тенденции и способности, една компания може да увеличи общата компетентност на своята работна сила и способността си да върши работата. Способността за свързване на компетентности на отделните длъжности с демонстрираната компетентност на работното място е особено привлекателна за фирми, които обикновено изпитват затруднения при количественото определяне на качеството на изпълнението. Според Stahl и колеги (2007), моделирането на компетенции е процес на управление на промените, изискващ задълбочена оценка и ефективна комуникация преди, по време и след прилагането. Когато са добре внедрявани, моделите на компетентност могат да определят и издигат марката на талантите на бизнес организацията.

*На пето място,* Теорията, базирана на таланта („Talent Based Theory") разглежда таланта като единствен ресурс, който осигурява устойчиво конкурентно предимство. Следователно вниманието на фирмата и вземането на решения се фокусира предимно върху таланта и конкурентните способности, произтичащи от него (Roberts, 2008). Според теорията компанията бива възприемана като институция за интегриране на таланти, чиято роля не е нито придобиването, нито създаването на талант. Талантът е вкоренен в хората, а фирмата просто интегрира индивидуално притежаваните таланти

чрез осигуряване на структурни договорености за координация и сътрудничество на специализирани талантливи служители. Организационните процеси се реализират на база на тези структурни договорености, като по този начин хората участват в създаването, съхранението и разгръщането на таланти. Вътрешните ресурси играят решаваща роля в работата на организацията (Wright, McMahan, 2011). Възгледът за организацията, базирана на таланти, осигурява възможност за развитие и повишаване на компетентността на нейните служители чрез систематичен процес на управление на таланти. По този начин компанията реално полага грижи за развитието на организационната култура и същевременно има резултати от това, тъй като вероятно талантливите служители там имат възможности за самореализация. А процесите са факторите за успех, които трябва да бъдат внедрени, така че хората наистина да искат да дават всичко от себе си – от това, което е възможно да дадат, и дори повече (Lepak, Snell, 2012).

*В специализираната литература по УЧР се открива информацията, че проявата на талант на работното място зависи не само от присъщи фактори, но и от латентни (т.е. скрити, неизползвани), намеси (т.е. съгласувани, преднамерени), и развиващи се (т.е. базирани на опит) компоненти също играят роля (Silzer, Church, 2009a; 2009b). Всъщност новите предизвикателства, пред които са изправени бизнес организациите, ги принуждават да се диференцират една от друга, за да завоюват лидерска позиция на пазара чрез интелигентното използване на ключови компоненти на управлението на таланта.* Често организационно лидерство се постига чрез гъвкави практики за човешки ресурси, които подобряват вътрешното организационно творчество и по-специално чрез инвестиране в „*правилните служители*“. Ето защо, превърнато в основна цел, управлението на таланта успешно служи за привличане, определяне, развиване, включване, задържане и наемане на хора, които са признати като особено ценни за дадена компания (Liu et al., 2021). Допълнително, управлението на таланти еволюира от единствено свързано с набирането на персонал като основна управленска практика, за да обхване много области – изграждане на организационни способности, планиране на работната сила и приемственост, индивидуално представяне и развитие. Недвусмислен е приносът на практиките по управление на таланти към постигането на устойчиви конкурентни предимства, докато технологии, нови продукти и услуги могат лесно да бъдат копирани от конкуренти, което ги превръща в предпоставка единствено за временни конкурентни предимства (Chen, 2019). Както вече бе обосновано, практиките за привличане, развитие, задържане и мотивиране, възнаграждаване на талантливи

служители се възприемат като обичайни компоненти на управлението на таланти, а привличането на таланти, задържането на таланти, ученето и развитието, и управлението на кариерата са предназначени да отговарят на стратегическите нужди на компанията (Lyria, Namusonge, 2017). Като важна част от управлението на човешките ресурси в бизнес органиациите, управлението на таланта има специфичен фокус върху нейните основни дейности и процеси, включително привличане, откриване, идентифициране, придобиване, развитие, задържане, планиране на приемственост и управление на кариерата за всички служителите на органиацията, но особено за тези, които се считат за висок потенциал или заемат ключови длъжности в организацията. Така, че не е изненада наблюдаваното и обсъждано богатство от компоненти, свързани с управление на таланта в специализираната литература (Cappelli & Keller, 2014; Bolander et al., 2017). В монографията се спира внимание единствено върху ключови компоненти в управлението на таланта и техни измерения, чрез които мениджърите биха могли да преследват успешно организационно лидерство. *На първо място, привличането на таланти*, чрез което талантливите хора реално се присъединяват към компании, които смятат за привлекателни и към които проявяват положително отношение. Безспорно, всички таланти преследват растеж и напредък, но не могат да го намерят, освен ако не търсят високоефективни компании, с добра репутация. По тази причина привличането на външни таланти все повече зависи от ценностите на бизнес организацията и начините, по които потенциалните кандидати гледат на нея. Следователно „*брандът на работодателя*“ и „*сегментацията на служителите*“ са от най-важните и решаващи въпроси, на които фирмите би следвало да обръщат внимание при привличането на таланти (Iles et al., 2010). Нещо повече, класирането на служители въз основа на тяхното представяне е важен процес за бизнес организацията, наред с осигуряването на различни канали за привличането на таланти. За съжаление, не всички компании успяват да си набавят високо талантливи хора – някои са добри единствено в създаването на канали за снабдяване с таланти, а други даже не могат да идентифицират кого (какво) желаят. В тази връзка, за да се привлекат талантите, има няколко ключови области за развитие като: *организационна култура, собствен подход към управлението на таланти, гъвкави системи за възнаграждения, възможности за кариерно развитие и визия на организацията* (Trank, Rynes и Bretz, 2002).

*На второ място, откриването на таланти* (б.а. точният човек за дадена работа) налага приоритетно извършване на стратегически анализ на нуждите от талант в бизнес организацията – дали правилният талант е наличен на вътрешно-фирмения трудов пазар;

какви са организационните нужди от талант в момента и в бъдеще; и т.н. Анализът на работата е от съществено значение, за да започне процеса по набиране на талант, осигурявайки основата за всички управленски интервенции (действия) и възможности за оценка. Набирането, както предварителната проверка и тестването преди наемане на работа, идентифицират лицата, които има голяма вероятност успешно да се впишат в кръга на необходимите таланти за бизнес организацията. Процесът на идентифициране на силните и слабите страни на служителите се провежда с оглед определяне на текущите и липсата на таланти, за да се прогнозират бъдещи нужди от тях. А набирането на персонал се определя като дейности за идентифициране и наемане на талантливи външни кандидати за работа (Meyers et al., 2013).

От гореспоменатите интервенции и възможности за оценка, няколко се отнасят до компонент „*откриване*" – анализ на работата, наемане/предварителен скрининг, тестване преди наемане на работа, оценка за повишаване, предлагане на кариерно развитие или обогатяване на длъжността представляват предложения за оценка, свързани с откриването на таланти (Newhouse et al., 2004a; 2004b). Важно е да се отбележи, че когато става дума за бизнес организации от типа „*големи предприятия*", по-често се „*купуват*" талантливи хора за позиции на всички нива; когато са малки и средни предприятия, организациите разчитат на стратегия „*направи*" и набират предимно на начално и средно йерархично ниво. Компаниите могат да използват официални процедури за подбор или да вземат решения за подбор основно въз основа на лична преценка (Silzer, Church, 2009a; 2009b). Когато се използват официални процедури за подбор, има ясно формулирани дефиниции на таланти и политики за оценяване. Освен това се използват валидирани инструменти за оценка с високи методологични стандарти, а оценителите се стремят към обективност. Когато решенията се основават на лична преценка, оценката на таланта е холистична и се основава до голяма степен на личното разбиране на оценителите. От съществено значение се оказва и използваният микс от методи за осигуряване на талантливи служители – идентифициране на таланти сред вътрешни служители, търсене на служители от конкурентни компании, контакт с бившите им служители, намиране на таланти между студенти и завършили, търсене в медиите, интернет, реклами във вестници, чрез лекции, конференции, статии и други.

*На трето място, идентифицирането на таланти* включва набор от конкретни дейности за намиране на талант сред настоящите служители. Всяка организация би следвало да провежда идентифициране на таланти, за да разбере, дали към определен момент разполага с необходимите служители с ключови компетенции. Тези таланти

могат да бъдат търсени както от вътрешни, така и от външни ресурси, които в последствие да създадат „*фонд от таланти*“ (talent pool). Извършваните прегледи могат да идентифицират първенци или силните страни на всеки служител (Becker et al., 2009). За да намерят талант от собствени ресурси, компаниите най-често използват следните методи: *функционираща система за оценка, участие в проекти, център за развитие, обратна връзка 360, номинация, измерване на потенциала* и други. Когато не се извършват специализирани прегледи на талантите, компаниите могат да разчитат на планиране на приемственост или неформални процеси на идентифициране.

*На четвърто място, придобиването на таланти* включва планиране и стратегия за придобиване на таланти, сегментиране на работната сила, брандиране на заетостта, аудитория от кандидати, управление на взаимоотношенията с кандидати, показатели и анализи. Съвременните бизнес организации би следвало да използват различни методи и техники за привличане и подбор на подходящи таланти. От първостепенна важност се оказва създаването на фонд от таланти, което може да се извършва в две форми, едната е вътрешна, а другата е външна. Вътрешното набиране на талантния фонд е ориентирано към вече съществуващи служители на компанията. Компаниите се възползват от вътрешни ресурси, за да определят и избират талантите, като използват инструментите за инвентаризация на човешките ресурси. Инвентаризацията на човешките ресурси или такъв вид инструменти, които осигуряват историческия произход и представянето на хората в организацията, изтъкват потенциалите като таланти (Desser, 2016). Вътрешното набиране може да даде предимство, тъй като служителите вече познават културата и начина на работа в компанията, а също така може да повиши морала на служителите, ако бъдат издигнати на позиция по-високо в организационната йерархия. Въпреки това, фирмите се борят да придобиват таланти от външни източници чрез консултантски фирми – „*ловци*“ на ръководители („на глави“), а отделите за човешки ресурси се налага да могат да откриват таланти в конкурентни организации (Von Seldeneck, 2004). Външните източници също се приемат като добър начин за събиране на таланти, когато една компания желае да внася културна промяна и да осъществява иновации. Реално тук се извършва аутсорсинг на дейности по придобиването на таланти чрез подкрепата на гореспоменатите консултантски фирми, която включва набиране на персонал на изпълнително ниво, включително идентифициране, намиране и подбор на лица с висок потенциал и високо представяне (Rogers и Smith, 2004). Тук от особено значение се явява високото качество на работодателския бранд, включващ развитието на имиджа на компанията, за да привлича правилните таланти.

*На пето място, компонентът развитие на таланти*, въплътен в програми и системи за тяхното обучение и развитие, т.е. дейности за подхранването им. Преди всичко, дейностите могат да бъдат основно базирани на програми и да се осъществяват чрез официални модели на обучение. Но те могат да бъдат базирани и на опит, като се осъществяват чрез конкретни, предизвикателни задачи и ротации (Yost и Chang, 2009). Дейностите за развитие могат да бъдат изключителни или приобщаващи. Ексклузивните програми, при които приемът става чрез номинация, са високопрофилни програми, ориентирани към елитна група. А приобщаващите програми предоставят възможности за обучение на цялата работна сила (Stahl et. al., 2007). Дейностите могат да бъдат насочени и към обединяване на таланти (Collings и Mellahi, 2009), когато компъниите възприемат своите таланти като група, която трябва да се развива заедно, и следователно организират дейности за тази цел (например мрежови събития и съвместни проекти).

Всъщност всички тези дейности служат за поддържане на непрекъснато разширяване и придобиване на умения и компетенции на персонал с интензивни таланти в съответствие с нуждите на организацията. Веднага след като служителят бъде нает, става наложително своевременно да се адаптира към културата на организацията, да се възползва от възможността да развие нови умения, като същевременно изостри набора от умения, които вече притежава. Това се прави, за да се гарантира, че служителят изпълнява текущата си работа оптимално и се подготвя за по-висока отговорност в бъдеще. Самата политика за развитие се разработва с оглед на профилите на способните служители, които имат добри умения и определя качествата им, които следва да бъдат усъвършенствани (Kermally, 2004). Организациите използват програми като *въвеждане в длъжност, планиране на кариерата, наставничество, обучение, автономия, коучинг, оценка на изпълнението*, както и *обратна връзка*, за да развият управление на таланти. Де факто, компаниите започват развитието на таланти, като просто оценяват силните и слабите страни на служителите във връзка с тяхното представяне, наблюдават областите, в които трябва да бъдат обучени, и ги обучават съответно, за да осигурят подобрения в своите кариерни планове. Според Masa'deh, Yassin, Shatnawi и Obeidat (2018) развитието на таланта започва с тестуване и оценка на представянето, чрез които се оценяват силните и слабите страни на индивида и се определят нуждите от обучение, осигурявайки необходимата обратна връзка за учебните програми и планирането на кариерата.

Нещо повече, изглежда нараства вероятността компаниите, създали подходяща платформа за кариерно развитие на служителите, успешно да привличат, мотивират и

задържат своите служители, тъй като служителите биха демонстрирали силна мотивираност и отдаденост на работата си. А според Thunnissen (2016), когато ръководството е в състояние да съчетае загрижеността си към персонала и организационните интереси, то служителите са склонни да бъдат мотивирани във фазата на развитие с определени практики, които в крайна сметка засилват професионалното им участие и развитие. Това е основната причина, поради която е задължение на организацията да създаде ясен кариерен път, така че талантът да бъде свързан с бъдещите ѝ нужди.

Тук е мястото да се подчертае, че идентифицирането на специфичните нужди от обучение предшества разработването на целите на обучението и провеждането на самото обучение на хората във фирмата, чиито мениджмънт е възприел аксиомата, че обучените и развити таланти имат по-голяма вероятност да останат и да растат в целевата организация. Тази позиция е подкрепена от Garg и Rani (2014), които твърдят, че една компания трябва да обучава и да дава възможност на служителите си да стават продуктивни и да се интегрират по-бързо в нея. Ето защо интелигентно разработената система за назначаване подобрява морала на служителите, което от своя страна намалява текучеството и отсъствията на служителите. А механизмът на обучение подобрява знанията, уменията и представянето на служителя.

*На шесто място, задържането на таланти (б.а. предотвратяване на текучеството на служители)* съдържа конкретни дейности, отнасящи се до запазването на квалифицирани и талантливи хора в бизнес организацията за дълъг период от време, както и степента, до която компаниите предприемат конкретни мерки за повишаване на лоялността сред талантите си. Привличането и наемането на талантливи хора е добро за една фирма, но е най-важно тези таланти да бъдат запазени възможно най-дълго в нея. Последното влияе силно върху възвръщаемостта на фирмените инвестиции, поради което бизнес организациите разработват различни стратегии за задържане на таланти за дълъг период от време. Някои от тези стратегии включват планиране на кариерата, дългосрочни стимули, положителна работна среда и гъвкави работни договорености (Festing и Schäfer, 2014). Съвременните мениджъри са убедени, че талантливите хора не бива да напускат бизнес организацията, защото това обикновено оказва изключително влияние върху работата. Основната стратегия на компанията за задържане на талантливи хора би следвало да я превърне в привлекателен работодател и по този начин ѝ създаде добра репутация на пазара. В случай, че компанията високо цени таланта и умее да го управлява, то нейните служители могат да очакват добро лидерство, свобода и

самостоятелност, силно стимулиращ труд, възможности за професионално развитие в кариерата и адекватно възнаграждение. Също така, развитието, възнаграждението и културата могат да служат като мощни стимули за задържане. Сред важните фактори, влияещи върху задържането на талантите в организацията, са предлагането на интересна и високо ценена работа, осигуряване на възможности за образование и развитие, и професионално развитие, зачитане на баланса между професионалния и личния живот, предлагането на гъвкава работна роля, предлагането на качествени условия на работа и оборудване, осигуряване на чувство за признание и уважение, предлагане на адекватно възнаграждение, а напоследък и придобиване на основа за социално отговорен подход на организацията (Phillips и Edwards, 2008).

*На седмо място, планирането на приемственост* представлява важна част от плана на работната сила и може да се осъществява както преди придобиването на таланти, така и когато възникват неочаквани промени в работната сила. Основната цел на процеса е да се гарантира, че компанията има приемственост на таланти за определени ключови позиции. Планирането на приемствеността се явява проактивна мярка и включва количеството време, необходимо за развиване на талант за определена роля или за привличане на някого отвън. Необходимо е компанията на първо място да идентифицира тези позиции, да оцени тяхното значение и да определи степента на необходимите умения и способности за заемането им, както и да се съсредоточи върху планирането на процеса на бъдещи промени (Cannon и Mcgee, 2007). Планирането на приемственост е тясно свързано с оценката на служителите и идентифицирането на потенциала за развитието им. При прилагането му е важно предварително да са формулирани и разбрани фирмената визия, мисия и стратегия, тъй като мениджърите и служителите се нуждаят от ясна представа за бъдещата посока на компанията. Тук действа основното предположение, че определена роля предстои да бъде освободена през следващите няколко години по причини като пенсиониране, високо равнище на текучество или възприемането ѝ като трамплин за развитие. При планирането на приемствеността също може да се вземат предвид вътрешните движения (мобилността) на талантливите служители или дори може да се планира такава мобилност, ако бъде идентифицирана като най-подходящото управленско решение (Rothwell, 2010).

*На осмо място, управлението на кариерата*, което се реализира в две направления. По първото направление компаниите се фокусират върху традиционните кариери, отдавайки приоритет на нуждите на организацията и прилагайки формализирани кариерни практики, фокусирани върху възходящата мобилност. По второто направление

фирмите се фокусират върху самоуправляващите се кариери, поставяйки на преден план нуждите и отговорностите на служителите. Така безграничност и самонасоченост се явяват двете основни характеристики на кариерите, налагащи установяването на ясни кариерни пътища за служителите. От една страна, когато са ясно дефинирани, алтернативните кариерни пътеки се изготвят от организацията. От друга страна, когато са слабо дефинирани, кариерните пътеки могат да бъдат начертавани при изричното поясняване, че напредването по тях може да се реализира по различни начини. А в случаите когато е ad hoc, те се формират в зависимост от предлагането на таланти и работни места (Dries и Pepermans, 2008). Иначе, управлението на кариерата на талантите може да бъде ориентирано както върху вертикално повишение – наблягане на възходящата мобилност, така и върху хоризонтално повишение – развитие на умения в рамките на същата роля или на друга работа (позиция) на същото йерархично ниво (Meyers et al., 2013).

В обобщение може да се констатира, че съвременният пазар налага използването на нови инструменти за развитие на организационно лидерство (съвършенство), като управлението на таланти, предполагащо разработване на необходимите действия по привличане на нови, задържане и развитие на съществуващи таланти. Талантът се оказва изключително важен за реализирането на организационната стратегия – фактор за успеха и устойчивостта на компанията, а управлението на таланти заема централната роля във фирмата, превръщайки се в императив на управлението на човешките ресурси, а не просто в поредната модна добра практика. Дейностите по управление на таланта се внедряват от успяващи компании, чието конкурентно предимство е квалифицираният и талантлив персонал. Този подход им позволява да отговарят по-добре на променливите изисквания на пазара и клиентите, да разработват и пускат на пазара иновативни продукти и технологии за по-кратко време, да превъзхождат конкурентите си в производството, обслужването и други сфери.

### 1.3.6. Ориентацията към социална отговорност и устойчиво развитие

Корпоративната социална отговорност (КСО, corporate social responsibility, CSR) може да се възприеме от поне няколко перспективи (Николов, 2019; Freeman, 1984; Freeman et al., 2006; CSR Bulgaria, n.d., Министерски Съвет, 2009; Данев, 2011):

- Взаимовръзката между бизнес етиката и корпоративната социална отговорност е широко популярна и се позиционира като крайъгълен камък при изясняване същността и обхвата на КСО.
- „Световният съвет на бизнеса за устойчиво развитие" определя КСО като задължение на бизнеса да допринася за устойчивото икономическо развитие, трудовите отношения с служителите, техните семейства, местната общност и обществото като цяло за подобряване качеството на живот.
- Според „Международния форум на бизнес-лидерите" КСО се разбира като популяризиране на практиките на отговорния бизнес, които носят полза на бизнеса и обществото и подпомагат социалното, икономическо и екологично устойчиво развитие чрез максимизиране на положителното влияние на бизнеса върху обществото и минимизиране на негативното.
- В Зелената книга на Европейската комисия е залегнало схващането, че чрез деклариране на своята социална отговорност и доброволното поемане на задължения, надхвърлящи общите законови и обичайните изисквания, които трябва да се спазват при всички случаи, от фирмите се очаква да полагат усилия да повишават стандартите за социално развитие, защита на околната среда и уважение към основните права и приемат да прилагат отворено управление, да съгласуват интересите на всички заинтересовани страни в общ подход, ориентиран към качество и устойчивост.

От гледна точка на стратегическия мениджмънт КСО се възприема като форма на корпоративно стратегическо управление, което поставя стандартите за ръководство на по-високо от правната принуда ниво, и представят КСО като система за управление на взаимоотношенията между фирмата и обкръжаващата я среда (б.а. заинтересованите страни), което би следвало да доведе до подобряване и усъвършенстване на организационната култура и лидерство (Николов, 2019; ISO, n.d.). Според Бакърджиева (2017) КСО е концепция, чрез която компаниите интегрират социалните ангажименти и загрижеността за околната среда в своите бизнес операции и във взаимоотношенията с партньорите си на доброволни начала. Най-общо социалната отговорност обхваща ангажиментите на бизнеса към обществото, разширяването на техния кръг извън икономическите функции, включването на социалните дейности като необходимо присъщи и насочването им по области и инициативи (виж таблица 1.3.6.1.) с оглед заемане на лидерски позиции не само в тази сфера, но също в мислите и сърцата на представителите на заинтересованите групи.

Таблица 1.3.6.1. Области на насоченост и инициативи на КСО.

| **Области на насоченост** | **Конкретни инициативи** |
|---|---|
| 1. Общество | 1.1. облагородяване на градската среда<br>1.2. PR дейности със социален ефект<br>1.3. доброволен труд<br>1.4. подпомагане и социална интеграция на сираци, деца и възрастни хора в домове<br>1.5. опазване на културно-историческото наследство<br>1.6. качество и безопасност на продуктите<br>1.7 дарения<br>1.8. спонсорства |
| 2. Околна среда | 2.1. контрол върху замърсяването<br>2.2. възстановяване или опазване на околната среда<br>2.3. съхраняване на природните ресурси<br>2.4. рециклиране<br>2.5. разходи за енергийна ефективност и намаляване замърсяването на околната среда<br>2.6. управление на въздействието върху околната среда и природните ресурси |
| 3. Човешки капитал и условия на труд | 3.1. развитие на здравословни и безопасни условия на труд<br>3.2. обучение и развитие на персонала<br>3.3. подпомагане развитието на кариерата<br>3.4. доброволчески програми за служители<br>3.5. програми за обективно и справедливо заплащане<br>3.6. удовлетвореност и ангажираност на служителите |
| 4. Знание и образование | 4.1. стипендии за подпомагане на хора в неравностойно положение<br>4.2. предоставяне на инструменти, материали за часовете по практика в училище<br>4.3. осигуряване на платени стажове<br>4.4. насърчаване на младите интелигентни хора |
| 5. Маркетинг, посветен на конкретна кауза | 5.1. планиране и извършване на продуктови дарения |
| Източник: (Бакърджиева, 2017). | |

Концепцията за КСО възниква в Съединените щати през 60-те години на XX в. в резултат на дебати за социалното поведение на многонационалните корпорации (Димитрова и Йовева, 2017). Първият в историята доклад на тази тема е подготвен от американска фирма за сладолед Ben & Jerry's (n.d.), но ярки примери за проява на корпоративна социална отговорност са петролният гигант Shell (2021) и Starbucks corporation (2021). В отговор на разрастваща се криза и сериозни финансови проблеми, през 1995 компанията решава да потопи своя нефтена платформа в Северно море. Намерението ѝ обаче среща остро неодобрение от страна на медиите и обществеността, а клиентите дори бойкотират продуктите ѝ. Случката прераства в скандал и „Шел" се отказва от плановете си. Впоследствие отразява действията си в аналитичен доклад със заглавие „Печалба или принципи. Трябва ли да избираме?". Така остава в историята като компанията, поставила основите на корпоративната социална отговорност (Vogel, 2005).

В Европа понятието „корпоративна социална отговорност" е сравнително ново, понеже за първи път е използвано през 1993 г., когато тогавашният председател на

Европейската комисия Жак Делор се обръща към европейския бизнес с апела да провежда политика на социално ангажирано поведение. През 2002 г. Асоциацията за външна търговия (FTA) в Брюксел насочва усилията си към създаването на обща платформа на различните европейски етични кодекси и поставя основите на обща европейска система за мониторинг за социално съгласие. През март 2003 г. асоциацията официално създава сдружението Бизнес инициативата за социално съгласие (Business Social Compliance Initiative – BSCI), което да разработи Европейската програма за социално съгласие в бизнеса. Днес членове на BSCI са всички световни корпорации – „Шел“, „Ливайс“, „Филип Морис“, „Нестле“, „Бритиш Еъруейз“, „Водафон“, „Форд“, „Дженерал моторс“, и др., а техните доставчици трябва да отговарят на международните социални стандарти. Това е стимул за фирмите да се сертифицират по SA 8000 – документът, който днес удостоверява социалната им отговорност (Arguilera-Caracuel et al., 2015). С времето концепцията се превръща в успешна бизнес стратегия за устойчиво развитие, която помага на компаниите не само да увеличат влиянието си на пазара, но и да си изградят положителен публичен образ. Хората днес са толерантни към предприятия, които участват в благотворителни инициативи и подпомагат финансово-културни и обществени мероприятия (Xie et al., 2017). Уважават се и усилията им за опазване на околната среда чрез рециклиране на ненужни консумативи (тонери, хартия, стъкла, пластмасови опаковки и др.), въвеждане на мерки за енергийна ефективност и за пречистване или унищожаване на опасни производствени отпадъци. От друга страна, служителите търсят работодатели, които им предлагат не просто добро възнаграждение, а и подходящ социален пакет с грижа за тях и за членовете на семействата им. Да бъдеш в помощ на общността, чрез действията си може да бъде изключително удовлетворяващо (Glavas, 2016). Най-голямото вдъхновение за служителите е да работят рамо до рамо в мисия на „Добротата“. В резултат се създава чувство на сплотеност и екипност, които остават в съзнанието на служителя дълго, след като се е върнал на работното си място. Тийм билдинг програмите с корпоративна социална отговорност (КСО) дават възможност на компаниите да помогнат за покриването на редица, човешки нужди, вълнуващи служителите им. Чрез участието си в забавни, динамични и иновативни програми за изграждане на екипи членовете им съвместно влияят по един позитивен и значим начин върху живота на хората в нужда. Едновременно със забавлението по време на съвместната работа в КСО тийм билдинг програмите служителите ще изпитат чувство на отговорност и целенасоченост в изпълнението на значимата кауза (Porter и Kramer,

2011). Така, с бавни стъпки и независимо от различните си форми и проявления, корпоративната социална отговорност постепенно навлиза в компаниите по света.

На равнище Европейски съюз КСО означава компаниите да работят доброволно, без да са принуждавани от закона, за постигане на социални и екологични цели по време на техните ежедневни бизнес дейности. Европейската комисия насърчава приобщаващи и качествени практики по отношение на заетостта в предприятията. Това се отнася особено за международните вериги на доставки и свързаното с тях зачитане на човешките права. Гъвкавостта и сигурността на пазара на труда (flexicurity) и управлението на многообразието са все по-актуални въпроси, с които компаниите трябва да се занимават. Иновациите в областите на грижата за здравето на служителите, бизнес образованието и ученето през целия живот, както и екологичните въпроси също са част от програмата на КСО, за която се провеждат дискусии с участието на множество заинтересовани страни. Комисията е домакин на срещи между специалисти в областта на КСО от страните членки и много други заинтересовани страни. Редовно се публикуват покани за представяне на предложения за проекти за насърчаване на обмена и споделяне на добри практики.

В България базовото изследване на разбирането и практиките на КСО е проведено през първата половина на 2006 година в рамките на българската мрежа на „Глобалния договор в България“ (виж Базово проучване на инициативата Глобален договор на ООН и Фондация „Помощ за благотворителността в България“, 2006). То е имало за цел да установи какви са нагласите и разбирането към корпоративната социална отговорност сред големите и средни фирми, както и сред компаниите-членки на Глобалния договор в България. Анализите на основните модели и практики, факторите, които възпрепятстват и които насърчават корпоративната отговорност, са важни за доброто планиране на бъдещите проекти на Мрежата на ГД в България. Това от своя страна насърчава повече фирми да възприемат такова бизнес поведение. Фондация „Помощ за благотворителността в България“ е партньор на проучването заради дългогодишния си опит като наблюдател на процесите на отговорно и стратегически обмислено дарителство и работата си с български фирми, които работят за оптимизирането на социалните си програми. В подготовката на проучването е било взето предвид наученото от изследването на Фондацията от 2005 година за социалната отговорност като част от по-широко проучване на развитието на благотворителността в България. Настоящето проучване е било възложено на агенция Алфа Рисърч заради опита на агенцията в други такива проучвания, които изследват дарителските нагласи на фирми и граждани. За

проучването е била избрана методология, която съчетава количествени и качествени методи. 37 представители на фирмите, които отговарят за социалната отговорност, се включват в качественото проучване, като стандартизираното интервю със 121 фирми набира количествените данни. Анализът на получените данни представя картина на увеличаващ се интерес към отговорно бизнес поведение сред големите и средни компании в България и от там към организационното лидерство и култура. Социалната отговорност се определя като ценност и фирмите се грижат да получат такава репутация чрез практикуваните от тях дейности. Необходими са обаче още усилия за по-доброто планиране, реализиране и оценяване на социално отговорните програми. Бизнес мрежи, неправителствени организации, медиите и самите компании трябва да работят за увеличаване на капацитета за осъществяване на дългосрочни и ефективни социално отговорни дейности.

Задължителният критичен поглед върху КСО с оглед успешното преследване на организационно лидерство и избягване на „капаните", отдалечаващи компаниите от него, изисква от висшите мениджъри да обръщат внимание на поредица от ключови моменти при справянето с предизвикателствата в тази сфера, връхлитащи компаниите, а именно:

- Проблематика на КСО включва връзката ѝ с целта на бизнеса и мотивите за ангажиране с него. Милтън Фридман и други твърдят, че целта на организацията е да максимизира възвръщаемостта на своите акционери и че спазването на законите на юрисдикциите, в които работи, представлява социално отговорно поведение. (Freeman, Moutchnik, 2013)
- Професорът по право и автор Джоел Бакан (Bakan, 2020; 2005) твърди, че корпоративните служители на публично регистрирани организации са ограничени от закона да увеличат максимално добавената стойност на своите акционери. Той смята, че истинската корпоративна социална отговорност е незаконна. Докато някои поддръжници на КСО твърдят, че практикуващите го компании, особено в развиващите се страни, е по-малко вероятно да експлоатират служители и общности, критиците твърдят, че самата КСО налага външни ценности на местните общности с непредвидими резултати. По-доброто правителствено регулиране и правоприлагане, а не доброволните мерки, са алтернатива на КСО, която премества вземането на решения и разпределянето на ресурси от публични към частни органи. Критиците обаче твърдят, че ефективната КСО трябва да бъде доброволна, тъй като задължителните програми

за социална отговорност, регулирани от правителството, пречат на плановете и предпочитанията на хората, нарушават разпределението на ресурсите и увеличават вероятността от безотговорни решения (Putnam и Walsh, 2012). А някои критици дори смятат, че програмите за КСО се предприемат от компаниите, за да отклонят вниманието на обществеността от етичните въпроси, поставени от тяхната основна дейност. Те твърдят, че ползите за репутацията, които организациите внедрили КСО получават (цитирани по-горе като полза за организацията) демонстрират двоякостта на подхода. Освен това, някои проучвания установяват, че програмите за КСО са мотивирани от личните интереси на корпоративните мениджъри за сметка на акционерите, така че те са вид проблем на организацията на процесите във фирмата. (Freeman et al., 2010; Bakan, 2020; 2005)

- Други твърдят, че основната цел на КСО е да осигури легитимност на властта на бизнеса (Данев, 2011). Тъй като неравенството в добавената стойност се възприема като нарастващо [пак там], става все по-необходимо бизнесът да оправдае своята водеща сила. Bakan (2020; 2005) е един от най-изтъкнатите критици на конфликта на интереси между частна печалба и обществено благо и неговият аргумент е обобщен от Хейнс, че „съществува корпоративно изчисление, при което разходите се натоварват както върху служителите, така и върху потребителите и околната среда" (Haynes, 2007). Разходите за КСО могат да се разглеждат във финансово отношение, при което по-високите разходи за социално нежелано поведение се компенсират от разходите за КСО в по-нисък размер. Всъщност се твърди, че има „ефект на ореола“ по отношение на разходите за КСО. Изследванията по темата установяват, че фирми, които са били осъдени за подкуп в САЩ съгласно Закона за чуждестранни корупционни практики (FCPA), са получавали по-леки глоби, ако е на лице доказателство, че са участвали активно в цялостни практики на КСО. Установено е, че обикновено е на лице 20% увеличение на корпоративните дарения, или ангажимент за премахване на значителен проблем с труда, като например детския труд, който се равнява на 40% по-ниска глоба в случай на подкупване на чуждестранни служители (Aakhus и Bzdak, 2012). На свой ред Aguinis и Glavas (2012) правят изчерпателен литературен обзор, посветен на КСО, който обхваща 700 академични източника от множество области, включително организационно поведение, корпоративна стратегия, маркетинг и управление на човешките ресурси. Беше установено, че

основната причина фирмите да се ангажират с КСО са очакваните финансови ползи, свързани с КСО, вместо да бъдат мотивирани от желание да бъдат отговорни към обществото. В съответствие с този анализ, потребителите реагират по-неблагоприятно на инициативи за КСО, за които смятат, че са опетнени от мотиви за користни цели. (Johnson et al., 2019; Jahdi, Acikdilli, 2009).

- Политическите и етични идеологии на изпълнителните директори са очевидни проявления на техните разнообразни лични възгледи. Всеки главен изпълнителен директор може да упражнява различни правомощия в зависимост от своите организационни резултати. Очаква се техните политически идеологии да повлияят на предпочитанията им към резултатите от КСО. Поддръжниците твърдят, че политически либералните изпълнителни директори ще си представят практиката на КСО като полезна и желателна за повишаване на репутацията на фирмата. Те са склонни да се фокусират повече върху това как фирмата може да отговори на нуждите на обществото. В резултат на това те ще напредват с практиката на КСО, като същевременно добавят стойност към фирмата. От друга страна, правата на собственост може да са по-подходящи за консервативните изпълнителни директори. Тъй като консерваторите са склонни да ценят свободните пазари, индивидуализма и призовават за уважение към авторитета, те вероятно няма да упражняват тази практика толкова често, колкото биха могли тези, които се идентифицират като либерали. (Chin et al., 2013)
- Финансовите активи на компанията и практиката на КСО също се характеризират с положителна връзка. Представянето на една компания има тенденция да влияе по-вероятно на консервативно настроените директори, отколкото на либерално ориентираните. Въпреки че не го виждат от гледна точка на финансовите резултати, „либералите“ са склонни да поддържат мнение, че КСО утроява добавената стойност на бизнеса. Например, когато компанията се представя добре, тя най-вероятно ще насърчава КСО. Ако компанията не се представя според очакванията, те по-скоро ще са склонни да наблегнат на тази практика, защото потенциално ще я представят като начин за добавяне на стойност към бизнеса. За разлика от тях политически консервативните изпълнителни директори ще са склонни да подкрепят практиката на КСО, ако смятат, че това ще осигури добра възвръщаемост в финансовите показатели на компанията. С други думи, този тип ръководители са склонни да не виждат резултата от КСО като стойност за компанията, ако тя не предоставя нищо в замяна (Chin et al., 2013).

- (Не)преднамерено извършване на измамно, неподходящо и дори погрешно насочване на действията в сферата на КСО от компаниите, което може да се дължи на няколко причини, като:
    - Понякога компаниите използват КСО, за да отклонят общественото внимание от други, вредни бизнес практики. Например McDonald's Corporation позиционира своята връзка с Ronald McDonald House и други детски благотворителни организации като КСО, докато храната им има статут за насърчаване на лоши хранителни навици.
    - Действията, които първоначално може да изглеждат като алтруистична КСО, могат да имат скрити мотиви. Финансирането на научноизследователски проекти се използва като източник на погрешно насочване от фирмите. Стенли Б. Прусинер, който откри протеина, отговорен за болестта на Кройцфелд-Якоб (CJD) и спечели Нобеловата награда за медицина през 1997 г., благодари на тютюневата компания RJ Reynolds за тяхната подкрепа, RJ Reynolds финансират изследването на CJD. Проктър заявява, че „тютюневата индустрия е била водещият спонсор на изследвания в областта на генетиката, вирусологията, имунологията, замърсяването на въздуха“ (Harford, 2017) – всичко, което отвлича вниманието от установените изследвания, свързващи тютюнопушенето с рака.
    - Според конкретно проучване корпоративният социален маркетинг – форма на КСО, насърчаваща общественото благо, може да се използва за насочване на критиките далеч от вредните практики на алкохолната индустрия. (Jones et al., 2016) Доказано е, че рекламите, които уж насърчават отговорното консумиране на алкохол, едновременно има за цел да популяризира консумацията като социална норма. Компаниите могат да участват в КСО и да упражняват социален маркетинг, в този случай, в който искат да предотвратят по-строгото правителствено законодателство относно маркетинга и рекламирането на алкохол.
    - За да се наблюдава напълно влиянието на практиките за корпоративна социална отговорност върху корпоративните финансови резултати, е важно да се задълбочи в конкретен пример, като изследването, проведено от изследователи от Глобалната конференция по бизнес, икономика, мениджмънт и туризъм (Mocan et al., 2015). По-конкретно, тук изследват

връзката между политиките за КСО и създаването на стойност/финансовите резултати конкретно в банковата индустрия и откриват, че различните ползи включват по-голяма икономическа ефективност, подобрена репутация на компанията и лоялност на служителите, по-добра рационалност на комуникацията между индустрията и индивидите и възможността за привличане на нови възможности (т.е. привличане на нови инвестиции или запазване на конкурентоспособност) и подобряване на организационния ангажимент. Въпреки това, преди да обсъдят тези ефекти, изследователите са предшествали анализа, като заявяват, че обикновено прилагането на КСО и други етични принципи в рамките на финансова институция като банката, създава впечатлението, за маркетингови инструменти за привличане и комуникация със заинтересованите страни, а не за предлагане на инструменти, които дават възможност на банките и други финансови институции да облагодетелстват лицата, които обслужват.

  - Един от мотивите на организациите да възприемат КСО е да удовлетворят заинтересованите страни извън тези на организацията. Branco и Rodrigues (2007) описват гледната точка на заинтересованите страни на КСО като набор от възгледи за корпоративната отговорност, поддържани от всички групи или съставни части, свързани с фирмата. В техния нормативен модел компанията възприема тези възгледи, само при условие, че те не пречат на развитието и растежа на организацията. Перспективата на заинтересованите страни обаче не взима предвид сложността на мрежовите взаимодействия, които могат да възникнат в междусекторните партньорства. Тя отвежда комуникацията до функция за поддръжка, подобно на перспективата за обмен на информация. (Shumate и O'Conner, 2010).

- Особено е влиянието на нарастването на популярността на етичното консуматорство през последните две десетилетия, което може да бъде свързано с възхода на КСО (Giesler и Veresiu, 2014). Според Eisingerich, Rubera, Seifert и Bhardwaj (2011) потребителите стават все по-наясно с екологичните и социалните последици от техните ежедневни решения за потребление и в някои случаи вземат решения за покупка, свързани с техните екологични и етични съображения. Проблемът с връзката на потребителите с КСО е, че тя е много по-сложна,

отколкото изглежда на пръв поглед. Това явление може да се опише като „парадокс на КСО-потребителя“ или несъответствие, което възниква, когато потребителите съобщават, че биха купили само от компании с добра социална отговорност или репутация. Много потребители искат да купуват от отговорни компании, но проучванията показват, че "етичните покупки" са малък процент от разходите на домакинствата. Несъответствието между убежденията и намеренията на потребителите и действителното потребителско поведение означава, че КСО има много по-слабо въздействие, отколкото потребителите първоначално заявяват, което може да намери обяснение по повече от един начин:

- Една от теориите за обяснение на това несъответствие е „апатията на наблюдателя“ или ефекта на наблюдателя. Тази теория произлиза от социалната психология и гласи, че вероятността даден индивид да действа в дадена ситуация е значително намалена, ако други „наблюдатели“ не правят нищо, дори ако този индивид силно вярва в определен курс на действие, това води до обществено мислене (манталитет) като "Ако не ги/ме интересува, тогава защо трябва да го правя?". Дори ако потребителят е против използването на поточни цехове или иска да подкрепи зелени каузи и икономики, той може да продължи да прави покупки от организации, които са социално безотговорни, само защото другите потребители изглеждат апатични към проблема.
- Друго обяснение за това е „реципрочния алтруизъм“. В еволюционната психология на човешкото поведение: хората правят нещо, само ако могат да получат нещо обратно в замяна. В случая на КСО и етичния консуматор, обаче потребителите получават много малко в замяна на инвестицията си. Продуктите, получени или произведени от етичен произход, обикновено са с по-висока цена поради по-високите разходи. Въпреки това, наградата за потребителите не се различава много от тази на неетичния конкурент. Следователно еволюционното мислене или правенето на етична покупка не си струва по-високата цена за даден индивид, дори ако той вярва в подкрепа на етични, екологични и социално полезни каузи.

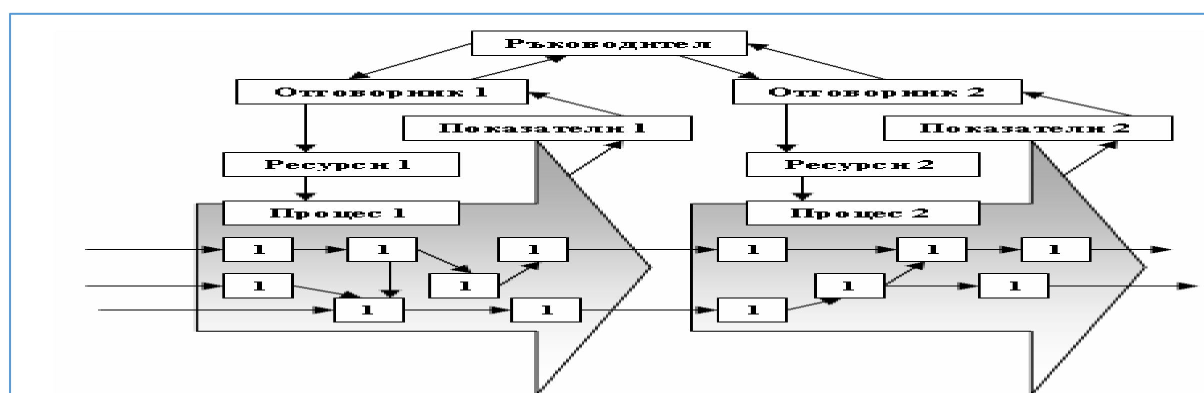
Разбира се, КСО лежи в основата на развиването на по-широкия управленски поглед на устойчивото развитие, транспонирано в предприемането на съгласувани въздействия на фирмено равнище, разширяващи фокуса на мениджърите от съсредоточаване предимно върху краткосрочните финансови резултати от дейността до създаване и

поддържане на дългосрочна ориентация към утвърждаване на добрите практики във всички сфери на мениджмънта, опазване на околната среда и поддържане механизмите на справедливо, ефикасно и ефективно функциониране на обществото, и преминаващи отвъд организационните граници с оглед постигане и поддържане на полезно взаимодействие по цялата логистична верига и изобщо със заинтересованите групи при здравословно приоритизиране на общия интерес. А това е неразривно свързано с изграждане на провъзгласената организационна култура, и по-специално с атрибута – цел-ориентир, представян като един от основните принципи на устойчивото развитие (Rasche, Morsing, Moon, Kourula, 2023; Velte, 2023; Camilleri, Troise, Strazzullo, Bresciani, 2023).

Без съмнение компаниите, ориентирани към постигане и задържане на организационно лидерство, внимателно обмислят позиционирането си по всички важни характеристики на стратегията за КСО и устойчивото развитие, в която се залага на висока степен на интегрираност с общата стратегия за развитие на компанията.

### 1.3.7. Разчитането на процесния подход в мениджмънта на бизнес организациите

Дейността на всяка организация представлява верига от свързани помежду си бизнес процеси – от маркетинга и планирането до продажбите и обслужването след тях. Желаният резултат се достига по-ефективно, когато дейността и съответните ресурси се управляват като процес (ИСО, 9000:2015, n.d.). Това схващане се базира на факта, че управлението е непрекъсната серия от взаимосвързани действия или функции (стъпки), които се представят като процес (Тужаров, 2008а) (фигура 1.3.7.1.), а това се оказва сериозна предпоставка за постигане на организационно лидерство.




**Фиг. 1.3.7.1.** Процесен подход на управление в организацията
Източник: (Тужаров, 2008а)

Поддържането на водещи позиции от бизнес организацията се дължи преди всичко на придържането към принципите на процесния подход. Тук компанията не се възприема като множество от отдели, цехове и звена, а съвкупност от бизнес процеси, и дейността трябва да обслужва тези бизнес процеси. (Тужаров, 2008a) Счита се, че не стоките, а процесите по тяхното създаване, носят на организацията дългосрочен ефект. А ключовите показатели за ефективност на организацията (обезпечаване, качество, гъвкавост и т.н.) са поставени в зависимост от усъвършенстването на бизнес процесите, преодоляването на тяхната фрагментираност и разкъсаност (технологическа, информационна, организационна). Де факто, мениджърите разчитат на ключови преимущества, осигурени им чрез процесния подход, а именно:

- Възможност за намаляване на разходите и за съкращаване на жизнения цикъл на продукта за сметка на по-ефективно използване на ресурсите;
- Подобрени, съгласувани и прогнозируеми резултати;
- Концентриране върху възможностите за подобрения и избор на приоритети.
- Използване на език за описване на дейностите, достъпен и понятен за всички, имащи отношение към процеса. Това позволява да се разрушат бариерите, обусловени от различия в терминологията, статуса вътре в организацията, образованието и т.н.
- Възможност за проста и нагледна интерпретация на дейностите, което съществено облекчава прозрачността на информационните потоци и възможността за проследяване.
- Определяне на зони на отговорност и работни зони, което съществено опростява формулирането на изискванията към сътрудниците, претендиращи за изпълнението на дадена работа.
- Бърз, лесен и надежден начин за определяне на контролните и критичните точки в процеса. Облекчението възниква благодарение на разбивката на процесите на подпроцеси или на отделни стъпки (действия).

А в организационното ежедневие от първостепенна важност излиза способността за определяне на ключовите видове дейности, необходими за постигане на желаните резултати при провеждането на дейностите за реализация на процесния подход (Тужаров, 2008a), като:

- Установяване на ясна отговорност и отчетност за ръководене на ключовите видове дейности;

- Разбиране и осигуряване на показатели за измерване на ключовите видове дейности;
- Определяне на вътрешните и външните взаимовръзки между функциите на организацията;
- Съсредоточаване на вниманието върху факторите, които подобряват основните дейности (ресурси, методи, материали и т.н.;
- Оценяване на рисковете, последствията и въздействията за потребителите, доставчиците и другите заинтересовани страни.

Всъщност процесният подход на управление все по-често се прилага от бизнес организациите в настоящите икономически условия, което реално води до внедряване на една комплексна и унифицирана методология за управление. Управлението на бизнес процеси (Business Process Management) (УБП) представлява цялостна методология за управление, фокусирана върху съгласуването на вижданията на мениджърите на всички нива (отдели и звена) в една фирма с желанията и нуждите на клиентите (Vom Brocke, Rosemann, 2010a; 2010b). Тя насърчава ефективността и ефикасността на бизнеса, стремежа към иновации, гъвкавост и интеграция със съвременни технологии. Чрез внедряването на УБП мениджърите реализират лидерските си амбиции, изразяващи се в изявен стремеж към непрекъснато подобряване на процесите във фирмата. Методологията за УБП може да бъде описана като "процес на подобрение на процесите." Твърди се, че същата не само позволява на компаниите да стават по-ефективни и по-ефикасни, но също така по-отворени към промяна и по-способни да я извършват успешно, отколкото при прилагането на функционално фокусирания, традиционен йерархичен подход за управление. В конкретния случай се възприема обобщената характеристика на управлението от гледна точка на неговата близост до управляемите процеси, като в зависимост от това се различават стратегическо, тактическо и оперативно управление, а именно (Григоров, 2004; Davenport, Beck, 2001):

- Стратегическото управление се основава на представата за предприятието като за относително стабилна и обособена система, интегрираща във времето и в икономическото пространство различни форми на ресурси и усилия. В основата на стратегическото управление на предприятието са заложени разработките и вижданията на мениджърите да проникват зад пределите на управлявания процес, система или подсистема, да предвиждат резултатите и факторите на функционирането, да предотвратяват неблагоприятните събития и попадането в

рискови ситуации, да създават вътрешна устойчивост и способност към възстановяване в случай на нежелателно въздействие на външната среда.

- Оперативното управление се основава на създаване и поддържане на висока мобилност, управляемост и реактивност на управляваните процеси и обекти в предприятието и незабавна намеса на мениджърите в хода на работата на предприятието при отклонения от зададените параметри за извършваната от него стопанска дейност.
- Тактическото управление, заемащо междинно място между стратегическия и оперативния мениджмънт, е ориентирано едновременно както към краткосрочна реакция от влиянието на външни или вътрешни за предприятието фактори, така и към конкретизиране и въвеждане на информация за ресурси, начини на изпълнение, резултати и др., които не са били разчетени или предвидени при дългосрочното стратегическо планиране.

А самите бизнес процеси се състоят от „серия или мрежа дейности, които добавят стойност, извършвани от съответните кадри или сътрудници, за целенасочено постигане на общата бизнес цел.” [полезни практики] (Scheer, 2007). Тези процеси са от решаващо значение за всяка фирма, тъй като те могат да генерират приходи и често представляват значителен дял от разходите. Като управленска методология УБП счита процесите за стратегически активи в една фирма, когато трябва да бъдат разбрани, управлявани и подобрени  с цел доставката на продукти и услуги с добавена стойност на клиентите. Тази постановка семантично доближава УБП до друга методологии като тоталното управление на качеството и в частност непрекъснатото подобряване на процеса. Но УБП повежда със стъпка напред, като се посочва, че именно тази методология може да бъде подкрепена или поддържана чрез технологии, за да се гарантира важността на управленския подход по време на стрес и промяна във фирмата. По този начин УБП се превръща в подход за интегриране на „способността на фирмата за промяна”, която е свързана както с човешкия капитал, така и с технологичното ѝ равнище. Ето защо често изследователите и мениджърите от практиката в тази сфера разглеждат и обсъждат методологията УБП от две гледни точки: хора и/или технологии (Scheer, 2007; Thiault, 2012; Vom Brocke, Rosemann, 2010a; 2010b). Но понятието „бизнес процес” може и да обърка непредубедения наблюдател, тъй като често е свързвано с йерархичен изглед на процесите (по функции или отдели) във фирмата. Следователно може да бъде въведено и друго тълкуване на УБП – ”корпоративно управление чрез процеси". Нещо повече, може да се добави и трето значение на УБП – „Управление на бизнес резултати” (Scheer,

2007) и по-конкретно – „Управление на представянето на фирмата чрез процеси". По този начин се постига едно полезно разширение на дефиницията, ориентирана към изпълнението (виж Thiault, 2012), разкриващо УБП като управление чрез процеси, методология, която помага да се подобри работата на фирмата в сложната и все по-динамично променящата се икономическа среда. По този начин при внедряването на управлението чрез процеси на преден план излизат две логически нива – на контролиране на процеса и на управление на процеса:

- Контролирането на процесите включва всички управленски дейности на фирмата, които по начина на разпределяне допринасят за постигане на нейните оперативни цели, свързани с реализирания от нея напредък.
- Управлението на процесите включва всички дейности, които водят до постигане на целите, разпределени и заложени за осъществяването на този процес.

УБП се развива бързо, като тенденциите са в посока на автоматизирането им, засилване на ориентацията им към клиента и съкращаване на разстоянието между клиента и предлаганите продукти и услуги. Това многоаспектно явление е познато като персонализиране на УБП на база на задачи, отдели, производство и резултати. Настоящият подход за управление и подобрение на процесите, придружен от формални определения и техническо моделиране, се възприема постепенно от началото на последното десетилетие на двадесети век. Първоначално акцентът на УБП е поставен върху автоматизацията на бизнес процесите с използване на информационни технологии. По-късно тълкуванието и приложението на методологията се обогатяват, за да се интегрират процеси, извършвани от служителите, в които човешкото взаимодействие се осъществява последователно или паралелно с използването на технологиите (Jeston, Nelis, 2008). Допълнително, УБП се използва за придобиване на по-добра представа както за отделните процеси, така и за връзките между тях. Когато са включени в един модел, се предвижда тези връзки да послужат за задълбочено (напреднало) отчитане и анализ. Ето защо УБП може да се възприема и като гръбнак на „управлението на корпоративното съдържание" (Enterprise Content management).

Не на последно по важност място, наблюдаваното разнообразие в прилагането на УБП зависи от специфичните потребности на компаниите (б.а. причини за използването му) (Hammer, Champy, 1993). Първата съществена причина е желанието за увеличаване на печалбите при намаляване на разходите и оптимизиране на производителността на труда. Друга причина е възможността за намаляване на времето за осъществяване на процеса чрез оптимизиране или премахване на ненужните процеси, като качеството на

обслужването и събираната информация се подобрява, производителността се повишава. Последната ситуация създава нарастваща група от по-удовлетворени и лоялни клиенти. Нещо повече, организационният климат и култура се подобрява, защото ръчните процеси се автоматизират, което пък понижава риска от грешки. В цялата организация ефективността се подобрява, тъй като действията стават по-видни за изпълнителите и изобщо – за заинтересованите страни. Мениджърът наблюдава и осъзнава какво се случва, вместо да научава и разбира какво се е случило. Данни за това как и какви процеси са извършени и въведени, могат да се проследяват при необходимост, което позволява да се анализира случващото се в момента и да се отстраняват забелязаните отклонения (б.а. проблемните области).

Извършеният анализ позволява извеждането на полезна дефиниция на понятието усъвършенстване управлението на бизнес процесите, представяща го като: (1) концепция, предполагаща естествено развитие на фирмите и стремеж към непрекъснато подобрение и (2) процес на непрекъснато търсене на нови идеи, на адаптация към настоящи и бъдещи икономически условия и повишаване на резултатите от дейността на фирмите – важна предпоставка за постигане на организационно лидерство в и извън човешките му измерения.

### 1.3.8. Въвличане в перспективата на организационно проектиране (organizational design)

Високата динамика в съвременната бизнес среда, доминирана от пробивни иновации, водещи както до творческо създаване на нови бизнес сфери, така и до упадък и пълно разрушаване на цели съществуващи отрасли, осигурява непрекъсваемостта и нарастването на скоростта на завихряне на цикъла на едновременно създаване и пропиляване на богатство. Завоюването и задържането на организационно лидерство в такава обстановка поставя нови изисквания към висшите мениджъри в бизнес организациите, на които многократно се налага да разработват и внедряват нови и усъвършенствани версии на организационната структура на управление в подкрепа на притежаваната отличителна вещина и следваната обща стратегия за развитие на компанията (респ. бизнес стратегия). Традиционно внедрената организационна структура в компанията бива определяна просто като един от видимите аспекти на организационната култура наред с ритуалите и церемониите, разказваните истории и поговорки, властовите връзки, контролните системи и символите (по Johnson, 1992; 1988), но съвременният поглед към цялостния процес по организационно проектиране

разкрива много по-богата картина, т.е. въплъщаване в нея на набор от взаимозависими културални атрибути с различна степен на видимост (осезаемост). Реално висшите лидери в компаниите са изправени пред още по-големи предизвикателства, ако се вземе предвид и необходимостта от извършване на сложно маневриране в „бермудския четириъгълник“, определян от внедрената организационна структура в организацията, общата стратегия за развитие на фирмата (б.а. бизнес стратегията на подразделението), доминиращата организационна култура (б.а. често изразявана чрез прегърнатите организационни ценности) и доминиращите фактори на бизнес средата (Daft, 2021; Lancefield, 2021; Janićijević, 2017; Dimitrov, K.V., 2016; Steers, Nardon, Sanchez-Runde, 2009) с оглед постигане на желаната промяна. Последната не е самоцел, а целенасочена интервенция на висшия мениджмънт за поддържане и повишаване равнището на пазарното представяне на целевата бизнес организация. Относително успешното справяне с връхлитащите компаниите проблеми може в известна степен да се осигури чрез придържането от страна на висшите мениджъри към набор от водещи принципи на организационното проектиране, а именно (Neilson, Estupiñán, Sethi, 2015):

- Освобождаване от миналото чрез търсене на отговори на набор от важни въпроси за компанията – „Какво е усещането ви за цел-ориентир?“, „Как ще промените живота на вашите клиенти, служители и инвеститори?“, „Какво ви отличава от другите, сега и в бъдеще?“, „Какви диференциращи възможности ще ви позволят да доставяте вашето предложение за добавена стойност (б.а. продукт и/или услуга) през следващите две до пет години?“. Индиректно тук се поставя въпросът за постигането на консенсус около организационната цел-ориентир, която с придобиването на цивилизационен статут се превръща в основен елемент на прокламираната фирмена култура. А консенсусът е резултат от напасването в приемлива степен на възгледите за идентичността на компанията сред значимите заинтересовани групи – приоритетно, на висшия мениджмънт, но също на мениджърите от по-нисък ранг и на служителите, които отговарят за системното полагане на усилия по преследването на целта-ориентир, като в никакъв случай не може да бъде пренебрегвано мнението на клиенти, доставчици и други. Освен, че горепосочените възгледи имат различна тежест за компанията, мотивацията за участие в процеса по разработване на фирмена цел-ориентир е различна, а често дори липсва и се налага да бъде създавана и поддържана.
- Интелигентно прилагане на универсалния за всякакъв вид компании „ДНК“ модел за организационно проектиране, състоящ се от осем елементи (таблица 1.3.8.1),

които са структурирани по взаимозависими и взаимнодопълващи се двойки – „официален (осезаем) и неофициален (неосезаем) елемент“. Богатото разнообразие от управленски решения във връзка с различни аспекти на организационното проектиране, които могат да бъдат вземани в рамките на горепосочения модел, се дължи в голяма степен и на заложеното отчитане на: (а) нормите, които регулират начина на действие на хората, допринасящи за компанията, (б) мотиваторите за поемане на ангажименти, т.е. влияещите фактори върху човешките чувства, свързани с извършваната работа, (в) информация за начините на мислене (нагласите), т.е. начините, по които хората, допринасящи за компанията, обработват знания и значения и (г) мрежова структура, определяща как работещите за фирмата се свързват помежду си. Тук не се залага на декомпозиране структурата на компанията на звена и структурни постове, а на интегриране на цялото чрез разумно използване на елементите в модела и внимателно обмисляне на вида и броя на планираните и внедрявани промени (максимум пет интервенции), за да се минимизира рискът от възникване на странични ефекти и да се снижат потенциалните вариации на внедряваните промени според специфичните реакции на хората, допринасящи в различните организационни сфери (например: маркетинг и продажби, научноизследователска и развойна дейност и други). В рамките на разглеждания ДНК модел могат да бъдат посочени някои атрибути, които по решение на висшия мениджмънт биха могли да бъдат трансформирани в елементи на провъзгласената организационна култура – ценности, стандарти, визия и някои видове организационни цели.

- Промените в бизнес организациите би следвало приоритетно да бъдат ориентирани към някои от горепосочените елементи в ДНК модела за организационно проектиране, а едва след успешното им приключване, и ако е необходимо, да се прибягва до предприемане на промени в самата управленска структура.

Таблица 1.3.8.1. Елементите в ДНК модела за организационно проектиране

| **Официални (осезаеми) елементи** | **Неофициални (неосезаеми) елементи** |
|---|---|
| *Решения* (Как се взимат?)<br>• Форуми на висшия мениджмънт<br>• Права на взимане на решения<br>• Процеси на взимане на решения<br>• Анализ на решенията | *Норми* (Как хората инстинктивно действат или предприемат действия?)<br>• Ценности и стандарти<br>• Очаквания и неписани правила<br>• Линии на поведение |
| *Мотиватори* (По какъв начин хората са накарани да изпълняват задачи за организацията?)<br>• Парични възнаграждения<br>• Кариерни модели<br>• Свързани с таланта процеси | *Ангажименти* (Как хората са вдъхновявани да дават своя принос за организацията?)<br>• Споделена визия и цели<br>• Индивидуални цели и стремежи<br>• Източници на гордост |
| *Информация* (Как в организацията официално обработват данни и знание?)<br>• Ключови показатели за ефективност и други измерители<br>• Информационни потоци<br>• Системи за управление на знанието | *Начини на мислене* (Как хората осмислят работата си?)<br>• Идентичност, споделен език и вярвания<br>• Основни предположения и склонности<br>• Мисловни модели |
| *Структура* (Как се разпределят работата и отговорностите?)<br>• Йерархия и връзки на подотчетност<br>• Роли и отговорности<br>• Бизнес процеси | *Мрежи* (Как хората се свързват отвъд командните линии и преградните стени?)<br>• Разговори и сътрудничество<br>• Екипи и други работни звена<br>• Организационно влияние |
| Източник: (Neilson, Estupiñán, Sethi, 2015). | |

- Задължително поддържане на висока степен на съответствие между необходимите способности за осъществяване на предприеманата структурна трансформация и разполагаемия лидерски талант сред висшите мениджъри, чиито стратегически инициативи би следвало да осигуряват необходимата подкрепа на мениджърите от по-ниските йерархични равнища и на служителите, за да могат успешно да си сътрудничат и да изпълняват задълженията си по предоставените подсфери на овластяване във връзка с горепосочената, по-обхватна трансформация. В тази връзка (пре-)проектирането на длъжностите за висшия мениджмънт в бизнес организацията би следвало да бъде съобразено със силните страни на настоящите и потенциални титуляри, както и с притежаваните от тях способности.
- Съсредоточаване на управленското въздействие върху организационните сфери, където има възможност да се упражнява контрол, като често се извършва преглед и оценка на револвиращо оскъдните ресурси и ограниченията за компанията, наложени отвън, които обичайно забавят планираното организационно развитие. Удвояването на усилията в осигуряването на оскъдните ресурси и извършване на

подобрения там, където е възможно и относително по-лесно се постигат желаните резултати, подкрепя приоритизирането на желаните изменения в действащия бизнес модел в компанията. Колкото до ограниченията, спокойното им приемане и разумното съобразяване с тях в процеса на организационно проектиране би следвало да представляват основен подход на действие от страна на висшето ръководство.

- Демонстрирането на линии на поведение, ориентирани към поемането на отговорност от титулярите по длъжностите, би следвало да бъде подкрепяно чрез целенасочено внедряване на изменения в действащата организационна структура на управление. В крайна сметка изпълнението на избраната стратегия зависи два пъти повече от протичащите информационни потоци и операционализацията на отдадените права за взимане на решение в сравнение със свързаните с организационната структура мотиватори и извършваните преки промени в същата.
- В процеса на организационно проектиране извършването на сравнения между конкурентни или сродни компании би следвало да се избягва или да се прилага пестеливо от висшите мениджъри, единствено с оглед оптимизиране процеса на организационно (пре-)проектиране или разкриване на убегнали от вниманието на висшия мениджмънт важни проблеми, изискващи отделяне на незабавно внимание. Сравняването на различни аспекти в пазарното представяне на две подобни компании и потенциалният пренос на „добри практики“ от едната към другата са затруднени от потенциално съществуващите културални различия на организационно равнище и отвъд него, спецификите в организационната вещина и предложението на добавена стойност към клиентите и останалите заинтересовани страни, уникалността в поддържаното съответствие „стратегия-структура-култура“.
- Предпочитаната (желаната) организационна структура на управление би следвало преди всичко да съответства във висока степен на фирмената цел-ориентир, като се търси уникалната за всяка бизнес организация позиция на „златно сечение“ по отношение на подходите на обособяване на звената и длъжностите, мащаба на управление, броя на йерархичните нива, общия брой и структура на управленските работници.
- Обръщане сериозно внимание на културалните аспекти в организационното проектиране, т.е. начините, по които хората, допринасящи за компанията, усещат,

мислят, чувстват, комуникират или следват конкретни линии на поведение във връзка с ежедневното функциониране на компанията и възникването на проблеми в тази област. Тук става въпрос за горепосочените неформални (неосезаеми) елементи, като се залага на изграждане и поддържане на висока степен на съгласуваност – от една страна, между всеки един от тях, а от друга страна – между тях и останалите по-осезаеми и видими елементи в модела „ДНК“, някои от които не притежават стратегически характер и/или не подлежат на огласяване пред заинтересованите групи.

- Надграждането на конкретните силни страни на организацията (включително чрез организационната ѝ структура) не бива да бъде пренебрегвано за сметка на осъществяване на мащабни инициативи за трансформиране на цялата компания от губеща в печеливша.

Заслужава да се отбележи, че във връзка с организационното проектиране богатството от характеристики, съставляващи съпътстващите, подходящи и специфични корпоративни култури при всяка ситуация и конкретен вид организационна структура на управление, се осигурява чрез интелигентното позициониране от висшия мениджмънт по целеви димензии, като (по Daft, 2021; De Smet, Kleinman, Weerda, 2019; Robbins, Coulter, 2017; Janićijević, 2013; Anand, Daft, 2007; Златев, 1999): (а) сътрудничество срещу изолираност на хора и звена, (б) важност и място на съсредоточаване на извършвания контрол (йерархичен срещу децентрализиран), (в) доминираща времева ориентация в бизнес организацията (краткосрочна срещу дългосрочна), (г) гъвкавост срещу стабилност в демонстрираното организационно поведение, (д) външна срещу вътрешна ориентация на организационния фокус и сила, (е) широта на разпределение на властта във фирмата, (ж) възприемане на доминираща ориентация в организационните действия към изпълнение на задачите срещу създаване на благоденствие за хората, допринасящи за нея, (з) както и по-високо агрегираната димензия на залаганите степени на възприемане на механистичната срещу органистичната перспектива в организационното проектиране, определена в диапазона от традиционните линейна и функционална типове организационна структура на управление до най-модерните видове като “спираловидна организация” (helix organization), „отваряне на организационните граници чрез аутсорсинг и създаване на партньорства“, „без мениджъри“ (bossless design, holacracy team structure) и базирана на онлайн платформа (platform-based organization form).

На тази основа добиват очертания редица видове организационни култури, чието приложение в компаниите освен с позициониране по гореспоменатите димензии, често е свързано и с логично надграждане на вече формулираната тяхна специфичност, типична за всяко уникално организационно формирование, а именно: култура, ориентирана към адаптивност (култура на развитие); култура, ориентирана към постижения (рационална култура), кланова култура, бюрократична култура (йерархична култура); твърда култура; ролева култура или културален тип „Айфелова кула“; култура на задачите или културален тип „насочвана ракета“; култура на властта или семейна култура; култура, ориентирана към хората или култура тип „инкубатор“, култура на безопасност и други (по Denison, Mishra, 1995; Quinn, 1988; Daft, 2021; Janićijević, 2013; Handy, 1979; Trompenaars, 1994; Димитров, К.В., 2012б; Schulman, 2020; Wagner, et al., 2014; Stanford, 2007). Полезността на всяка една от гореспоменатите видове култури зависи от проявяваната добросъвестност и мотивация сред висшите мениджъри да се справят с връхлитащите компанията предизвикателства, като непрекъснато се стараят да поддържат подходящ баланс в отношенията между заинтересованите групи и да взимат своевременно необходимите стратегически решения и най-накрая да изменят действащата организационна структура в опит да институционализират преследваните културални характеристики, усвоявани в подкрепа на внедряваната нова обща стратегия за развитие на компанията, целяща утвърждаването на лидерски позиции за компанията по пазари и сред конкуренти (по Janićijević, 2013; Burkus, 2011).

Ярък израз на съвременния стремеж към организационно лидерство представлява възприемането на динамичния подход към проектирането на работата в компаниите, при който доминиращите начини на извършване на работните задачи биват определяни като непрекъснато развиваща се реакция на неизбежните връхлитащи проблеми и идентифицирани несъвършенства в деловото ежедневие на реално функциониращите бизнес организации (Repenning, Kieffer, Repenning, 2018). В условията на този тип организация на работата в производствената структура при подаден сигнал за наличие на непреодолим проблем в работата от служител и заявена необходимост от оказване на своевременно съдействие от супервайзора (прекия ръководител) де факто се извършва преминаване от серийно производство, характеризиращо се с индивидуална работа и ясно дефинирани и изпълними работни задачи, към съвместна работа, характеризираща се с висока степен на неяснота във връзка с предстоящото ѝ изпълнение и сътрудничество по извършване на задачите между служител и мениджър. И обратно, когато проблемът бъде разрешен, се възстановява предходното положение, като по този

начин реално се подкрепя повишаването на организационната пъргавост, културално характеризираща се с повишена динамичност, гъвкавост, оптимизиране, ориентирано към повишаване на предлаганата стойност за клиента (б.а. в случая вътрешен клиент) към настоящия момент и в бъдеще, експериментиране и предприемане на подходящо действие, вслушване във всяко разумно предложение и висока оценка за разнообразието от перспективи на анализа по разглеждан проблем, залагане на овластяването и коучинга, стремеж към екипен успех, ориентация към наблюдение и учене (Hesselberg, 2018; Jurisic, Lurie, Risch, Salo, 2020). Разбира се, успехът в това начинание задължава участниците в него и мениджърите от по-висок ранг прецизно да разграничават ясно дефинираните от неясните работни задачи във фирмата, да се придържат към декомпозиране на работните процеси на по-малки по обем и продължителност дейности, чийто статус на изпълнение да подлежи на по-чести проверки, да структурират оказването на подкрепа за титулярите на работните позиции, изпълняващи съответните задачи, чрез създаване на верига от други мениджъри или служители и да уточняват механизмите за задействане на това превключване в организационната структура и моментите за извършване на наблюдение и контрол. В противен случай се пропилява вниманието на ангажираните със съответната работа служители, а възникващите проблеми в работата се разглеждат многократно, но без да се намира подходящо решение. От това следва и натрупване на допълнителни разходи за компанията. Така на преден план излиза конкретна реализация на връзката между организационните структури на управление и едно от авангардните направления на мислене, определящи развитието на бизнес мениджмънта чрез креативност и иновации в последните десетилетия, а именно – пъргавостта (agile) (виж Caredda, 2019; Hesselberg, 2018; Salo, 2017). Съвсем логично може да се постави въпросът относно потенциалното влияние в тази сфера на другите две авангардни направления на мислене (Caredda, 2019) – посветеното на проектирането мислене (design thinking) и стегнатото управление (lean management).

Макар че посветеното на проектирането мислене (design thinking) отдавна е навлязло в различни организационни сфери (Schmiedgen, Rhinow, Köppen, Meinel, 2015), използването му не може да бъде оценено еднозначно. Същото се е разпространяло и в значителна част от съвременните функции в сферата на управлението на човешките ресурси (Sivathanu, 2019; Caredda, 2019; Farouk, 2019; Boese, 2018; Naiman, 2017), включително създаването и обновяването на структурите на управление в компаниите. Така, че на преден план излиза въпросът относно разнообразните начини, по които проектното мислене може да влияе върху вече внедрените организационни структури

във фирмите с оглед приспособяването им към условията на съвременната бизнес среда, характеризираща се с висока променливост, несигурност, сложност и неяснота. Според Lamelas, Lamelas и Filipe (2015) посветеното на проектирането мислене позволява да се потърсят отговори на важни въпроси при усъвършенстването на организационни структури като „Опростена ли е и хората разбират ли я?“, „Функционална ли е и подкрепя ли организационната цел-ориентир?“, „Красива ли е и харесват ли я хората?“, „Устойчива ли е във времето?“. А по-задълбочен анализ с оглед извършване на промени във вече внедрена организационна структура на управление може да бъде извършен чрез прилагане на базираната на посветеното на проектирането мислене организационна структура (Design-Based Organization Design) (Lamelas, Lamelas, Filipe, 2015, p.8), възползвайки се от компонентите, въплъщаващи фазите на посветеното на проектирането мислене – вдъхновяване, формиране на нови идеи, предварителен проект на организационна структура, внедряване, последващи действия (post-design), специфичен контекст на съществуване и действие, видове потребители и от характеристиките на подходящата култура, подкрепяща организационните реализации на посветеното на проектирането мислене, като сътрудничество, експериментиране, фокус върху клиента, поемане на риск и учене (Elsbach, Stigliani, 2018). Нещо повече, предписва се спазването на конкретни правила във връзка прилагането на посветеното на проектирането мислене както в условията на господстващо организационно статукво, зададено от наличието на една от три специфични организационни структури – „формализация“, „йерархия“ и „функционална диференциация“ (Ishio, Gaspar, Lins, 2018), така и при необходимост от извършване на промени в действащи организационни структури (Kulkarni, 2016).

Организационното лидерство при управлението с минимални запаси (стегнатото управление, lean management) се постига и чрез внедряване на организационни структури на управление с подходящи характеристики в компаниите, които би следвало да бъдат близо до органистичните (б.а. може би малко по-консервативни), да са гъвкави, т.е. с висока адаптивност към настъпващите промени в бизнес средата и силна способност за промяна (дори неофициална), да притежават по-малко йерархични равнища (б.а. относително плоски), с висока степен на децентрализация, автономни екипи с овластени членове (крос-функционални, крос-йерархични), а при производствени предприятия с прекъснат режим на работа подобна структура би следвало да включва бизнес единици, поддържащи свързани производствени клетки и не на последно по важност място – да отразяват във висока степен идентифицираните и описани критични потоци на

стойността в компанията (Faron, 2012; Found, Harvey, 2007; De Vries, Van der Poll, 2016; Haug, 2008). Без съмнение иновационният потенциал на човешките ресурси е от първостепенно значение при проектирането и внедряването на организационни структури в условията на опериране при минимални запаси (lean organizational structures, стегнати организационни структури) поне що се касае до производствените компании (Barsegyan, Kudryavtseva, Ivanova, 2020). От гледна точка на взиманото решение за организационна трансформация към управление при минимални запаси (стегнато управление) се забелязва настъпването на промени в подходящите лидерски роли, чрез които би следвало да бъдат предоставени визия, насоки и ресурси, подкрепящи служителите в изясняването за себе си на настъпващата промяна и приемането на лежащата в основата ѝ причина. На преден план излизат стратегическото или трансформационното лидерство, характеризиращи се с ясно определени цели, политики, тяхното транспониране на всяко равнище и за всяка позиция в организационната структура (Found, Harvey, 2007). В по-широк план, определят се конкретни функционални роли, отговорности и хора за всеки критичен поток на стойността в компанията (Haug, 2008). От структурна перспектива трансформациите към стегнато управление могат да се реализират по две логически схеми (Baggaley, 2003), както следва:

- При големите фирми: функционална структура → матрична структура → структура, отразяваща (б.а. поне в известна степен) критичните потоци на стойността.
- При малките и средните фирми: функционална структура → стегнати организации от потоци на стойността.

Въпреки това връзката между организационната структура и организационното лидерство, изразено чрез организирането на иновациите в компанията или повишаването на фирмената ефективност, не може да бъде оценена еднозначно, както при големите, така и при малките и средните предприятия (Siemerink, 2014; Worley, Doolen, 2015; Haug, 2008).

От културална гледна точка стегнатото управление може да се опише като доминирано от отворени комуникации и сътрудничество, силна ангажираност, овластяване, висок морал и изявена грижа за безопасността в работата, акцентиране върху уменията за решаване на проблеми, ориентация към осъществяване на непрекъснати подобрения и елиминиране на отпадъците, отворено конструктивно лидерство – определено като трансформационно лидерство, изпълнено с хуманистични

и окуражаващи линии на поведение от лидерите, в които проличава чувствителност към нуждите на последователите и насоката да се извеждат поуки от допуснатите провали/ грешки (De Vries, Van der Poll, 2016; Worley, Doolen, 2015; Haug, 2008). По отношение на прокламираната фирмена култура в тази подсфера се забелязва споменаване на елементи като визия, мисия, ценности, цел-ориентир и фирмена политика (De Vries, Van der Poll, 2016; Found, Harvey, 2007 и по авторов анализ).

В крайна сметка тези подходи налагат неизбежното обогатяване и усложняване на доминиращата в бизнес организацията култура, в която при определени условия би следвало да бъде толерирано заемането на диаметрално противоположни позиции чрез „разтваряне" на противоречията в тях с оглед повишаване на фирмената ефективност и растеж. В сферата на провъзгласената организационна култура изразяването на такива възгледи би могло да бъде относително лесно съдържателно въплътено във фирмени документи като официалните ценности, възприетите принципи на мениджмънта, целта-ориентир, организационната мисия, визия, опубличената корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика, меморандум, лозунг или пък организационното кредо (по Gutterman, 2019; Stanford, 2007; . Jurisic, Lurie, Risch, Salo, 2020; и авторов анализ).

#### 1.3.9. Ориентация към подхода на шестте стандартни отклонения (six sigma)

За постигането на гладко функционираща организационна система могат да бъдат използвани множество подходи и методи, притежаващи различни елементи и зависещи от разнообразни фактори, но подходът на шестте стандартни отклонения (six sigma) се оказва от изключителна важност, понеже чрез внедряването му се насърчават проявленията на споделено лидерство в компанията, подобрява се организационната култура чрез изграждане и засилване на нейни характеристики като екипност, ориентация към развитие и рационално поведение, и се минимизират неблагоприятните влияния в производството, което е предпоставка за завладяване и задържане на лидерски позиции на пазара (Knapp, 2015; Zu, Fredendall, Robbins, 2006; Laureani, Antony, 2019; Suresh, Antony, Kumar, Douglas, 2012).

След края на първото десетилетие на двадесет и първи век технологиите позволяват обединяването на методологията за управление на процесите, като например УБП и подходът на шестте стандартни отклонения. Последният представлява статистически метод за подобряване на качеството на процесите от гледна точка на потребителите, определящ нива на обслужване и измерващ отклоненията от тях. Изпълняваните проекти

във връзка с осъществяването на подхода на шестте стандартни отклонения обичайно преминават през пет фази – определяне, измерване, анализ, подобрение и контрол (Чоудхури, 2001). Всъщност подходът на шестте стандартни отклонения се отнася до принципите на създаване на бездефектни продукти и услуги. Същият помага на организациите да съсредоточат усилията си върху качеството във всеки аспект на тяхната дейност. Понятието "сигма" се отнася до отклонението от идеалното ниво на работа, като всяко ниво на сигма, започвайки от 1, позволява допускането на все по-малко дефекти, Шест Сигма, в идеалния случай, изисква постигането на едва 3,4 дефектни стоки на милион произведени или 999 996,6 изправни изделия. Методологията на шестте стандартни отклонения е създадена от производственото поделение на Motorola през осемдесетте години на двадесети век. Тогава компанията си поставя амбициозната цел десетократно да увеличи производителността при едновременно намаляване нивото на брака 100 пъти в рамките на четири години. Като резултат от проучвания, собствени разработки и практически усилия във фирмата се появява един от най-перспективните съвременни подходи в мениджмънта. Впоследствие този подход се възприема от други големи производители като General Electric и Honeywell International. Днес ИТ мениджърите от най-различни отрасли започват да я прилагат, защото тя налага непрекъснато подобряване на процесите, основано на факти и количествени показатели, както и заради способността й да премахва бързо и успешно недостатъците във фирмената работата и процеси. Компании от финансовия сектор също ефективно прилагат подхода на шестте стандартни отклонения и доказват, че тази методология работи успешно не само в производствения сектор, понеже отчитат съкращение на разходите и повишаване на качеството от порядъка на 20-50% (Тужаров, 2008б). Подходът на шестте стандартни отклонения въплъщава процес, философия, позиция, сбор от инструменти и разбирането от страна на висшето ръководство за качеството, като пряк път към рентабилността (Тужаров, 2011). Философията на качеството, базирана върху амбициозни краткосрочни цели при формиране на дългосрочна перспектива, може да се формулира по следния начин: постигане на цели – от 3 до 6 месеца и следователно перспективата да се реализира над пет години. Ето защо подходът на шестте стандартни отклонения се явява *ефективно средство* за осигуряване на:

- Движение към идентификация на всички организационни операции, влияещи на качеството на изделията и сервиза;
- Откриване на дефектите при изпълнение на тези операции;

- Осигуряване измерването на всяка операция и последващ стремеж за подобряването ѝ.

*От културална перспектива* възприемането на подхода на шестте стандартни отклонения изисква демонстрирането на определен стил на управление, за да се превърне в успешен проект за усъвършенстване на управлението, производството и качеството. Висшето ръководство и лидерите на организацията изучават съответните инструменти и техники (нови начини на мислене, планиране и работа), за да достигнат желани практически резултати, като по този начин се създават специфична организационна култура, и предпоставки за организационно лидерство. Шестте стандартни отклонения е реален подход за натрупване на опит, за да се работи по-ефективно, а не по-времеемко и трудоемко.

*От статистическа перспектива* този подход служи за измерване на процесите чрез параметъра брой дефекти. Достигането на нивото „6“ сигма (отклонения) означава, че при протичане на анализирания процес се появяват само 3,4 дефекта на милион възможности, което значи, че тя е насочена към снижаване измененията на процесите и конкретизиране характеристиките на процесите, а чрез тях на продуктите и услугите. „Сигма“ (названието на латинската буква) е статистически термин, параметър за измерване, който още се нарича средноквадратично (стандартно) отклонение. Когато тази буква се използва в бизнеса, тя указва броя на дефектите на изхода на процеса и определя доколко дадения процес се отличава от съвършената концепция за него. Поради тази причина подходът на шестте стандартни отклонения може да бъде характеризиран като всеобхватна методология за усъвършенстване на бизнес процесите, за чието измерване се използват брой дефекти на единица продукция при милион събития, но *всъщност целите на методологията са* (Тужаров, 2011, с. 83):

- Отстраняване на непроизводителните действия;
- Съкращаване на времето на производствения цикъл; и
- Повишаване на печалбата.

Тук се прилагат ориентирани към потребителя измервания, целящи непрекъснати подобрения на всички равнища в организацията. А дългосрочната цел на подхода на шестте стандартни отклонения е разработката и внедряването на процеси, в т.ч. административни и обслужващи, които са до толкова съвършени, че се измерват на нива няколко дефекта на милион събития. Ето защо е нужно да се вземат предвид някои *основни изисквания и характеристики*, полезни за внедряването на тази методология, а именно:

- Активно участие на висшето ръководство в проектите "шест стандартни отклонения";
- Мениджмънт на база анализ на факти и данни;
- Ориентация на всички нива в организацията към потребителя;
- Процесна ориентация на всички видове дейност;
- Разрушаване на организационните бариери;
- Стремеж към много високо ниво на бездефектност;
- Единна разписана методика за решаване на проблемите.

Отчитането на горепосочените изисквания и характеристики позволява да бъдат обосновани *някои базови съображения* относно подхода на шестте стандартни отклонения (по Тужаров, 2008б, с. 108):

- Броят дефекти на единица продукция и броя дефекти на 1 милион събития представляват стандартно измерване (отклонение), което може да бъде приложено към всички аспекти на всяко предприятие – производствено или предлагащо услуги.
- Задължително е провеждане на интензивно обучение на персонала с последващо разгръщане на проектни екипи за повишаване на рентабилността, съкращаване на производствени и други дейности, и в крайна сметка съкращаване времето на производствения цикъл.
- Важно е използването на корпоративни спонсори, отговарящи за дейността на проектните екипи. Тези спонсори осигуряват механизми, необходими на екипите, за да преодолеят потенциалната съпротива срещу промените, да получат допълнителни ресурси и да предотвратят отклоняване на екипните членове от важните цели за бизнес организацията.
- В рамките на проекта по внедряване на подхода на шестте стандартни отклонения се провежда подготовка на квалифицирани експерти по подобряване на бизнес процесите (наричат се „зелени пояси“, „черни пояси“ и „водещи черни пояси“). Тези експерти би следвало да умеят да прилагат качествени и количествени инструменти и да извършват анализ за усъвършенстване на процесите с цел преследване стратегическите цели на бизнеса и постигане на организационно лидерство.
- Всички показатели за измерване на процеса се идентифицират предварително, като техните значения трябва да отразяват резултатите от дейността и

конкретните бизнес процеси преди и след промените, както и ролята им в желания краен резултат.

- Обичайно се формулират и поставят цели (задачи), ориентирани към измерване на величини за подобрение от един и същи тип коефициенти (10 пъти) по-високи.
- Обучението и внедряването за използването на този подход продължават от една до три години. В този период сертифицирани експерти по усъвършенстване и подобряване на бизнес процеси управляват проектните екипи.

*На тази основа могат да бъдат отграничени основни начини при внедряването на подхода на шестте стандартни отклонения* (Тужаров, 2011; Филева, Тужаров, 2007):

- Искрен интерес към клиента**.** При този подход ориентацията към клиента е поставена на преден план (потребности, очаквания, степен на удовлетвореност) и обуславя преследваното за постигане качеството на подобренията (бездефектност).
- Реализиране на управление на база данни и факти на по-високо и качествено ново равнище. Тук внедряването на подхода на шестте стандартни отклонения включва: изясняване на ключовите критерии при измерването на ефективността на организацията и извършване на анализ и обработка на данни на база на ключовите променливи за оптимизация на резултатите.
- Ориентация към процесите. При подхода на шестте стандартни отклонения всяко действие или операция се разглежда като процес. Независимо дали става дума за проектиране на продукти, измерване на резултати, повишаване на ефективността, удовлетворяване на потребителите или за управление на организацията като цяло, основният принцип остава неизменен, т.е. процесите са двигател на успеха**.**
- Проактивно управление – изпреварване на събитията с обмислени действия. Проактивното управление е стартова площадка за творчески подход и ефективни промени. На практика под проактивно управление се разбират: поставянето на амбициозни цели и постоянната им актуализация; точното разпределяне на приоритетите; предотвратяването на проблемите, вместо борба с техните последствия; задаването на въпроси от рода "защо правим това", вместо да заявяваме " при нас това се прави така".
- Сътрудничество без граници. Ефективното сътрудничество както вътре в бизнес организацията, така и между компаниите, е изключително важно. Всеки ден се реализират огромни загуби (или натрупват пропуснати ползи), поради отсъствие на съгласуваност, дори наличие на известна враждебност между екипи, които би

следвало да си сътрудничат за създаването на висока добавена стойност за клиента. Подходът на шестте стандартни отклонения създава обстановка и управленски структури, благоприятстващи ефективната работа в екип. Същият укрепва сътрудничеството, като: (а) позволява на сътрудниците да осъзнаят своята роля в компанията, включително от перспективата висшите мениджъри; (б) учи сътрудниците да определят и измерват взаимозависимостите между операциите на всички етапи от общия процес; (в) дава им възможност да разберат реалните нужди на крайните потребители; (г) определя мястото на всеки във веригата от трансформации, които съпровождат преминаването на продукта през процеса на производство и пласмент.

- Стремеж към съвършенство. Подходът на шестте стандартни отклонения обрича предпочелите го компании към неизменен стремеж на приближаване до съвършенството, без да може да се гарантира постигането на пълен успех, защото представата на потребителите за съвършенство постоянно се променя. При това клиентите се отнасят снизходително към отделните неуспехи и се стремят да ги управляват. Но практическият опит отдавна е показал, че: (а) всяка победа е свързана с редица загуби; (б) не печели, този който не греши; (в) новите идеи и подходи винаги са свързани с определени рискове.

В литературата се разглеждат различни причини за успеха на подхода на шестте стандартни отклонения, като най-общо *ключовите фактори за успех* могат да се сведат до следните (Sreedharan, Sunder, 2018; Sharma, Chetiya, 2012; Тужаров, 2011; Филева, Тужаров, 2007):

- Висока степен на организираност – цялата дейност се провежда в рамките на проекти, всеки от които има установени цели, срокове, бюджет, разпределение на правата и отговорностите и оценен риск, подробно деловодство и т.н.;
- Ориентация към краен финансов резултат – нито един проект не получава одобрение, ако не е определен неговия краен резултат във вид на печалба;
- Наличие на изградена инфраструктура – обезпечаване на дейността по усъвършенстване с необходимите ресурси;
- Използване на интегриран подход – обединява ориентацията към процесна организация с по-пълно използване на човешки фактор;
- Обединяване на инструментите за усъвършенстване в една система – ефективно използване на известни и мощни методи с помощта на добре обучени екипи;

- Подреден във времето и доказал се в практиката подход (цикъл MAIC) за реализация на проекти по усъвършенстване;
- Лидерство и активна позиция на топ мениджмънта;
- Приемане на решения, базирани на факти, а не на предположения – развита информационна система.

Сферите на приложение на подхода на шестте стандартни отклонения най-често обхващат разработката на нови процеси, продукти и услуги (използва се инструментариум DMADV), повишаване на ефективността и автоматизацията на процеси (инструментариум DMADDD), усъвършенстване на съществуващите процеси, продукти и услуги (инструментариум DMAIC) (по Сариев, Маноилов, Карагегов, 2010, стр. 209).

При подхода на шестте стандартни отклонения се отделя особено внимание на намаляване нестабилността на процесите до равнище, при което възникналите отклонения са толкова незначителни, че отпада необходимостта от поправянето им. Това изискване се удовлетворява от нивото 3-4 дефекта на милион възможни дефекта, което съответства на ниво на стабилност на процеса 6σ (шест сигма). Именно този параметър се явява базов в методологията за подобряване на всички ключови процеси на организацията. Motorola определя сигма нивото в единици дефекти на милион възможности за дефект или грешка. Тази математическа норма прави възможна появата на такава система, която е универсално приложима към всички стоки, услуги и процеси (Breyfogle III, 2019) (виж таблица 1.3.9.1.).

Таблица. 1.3.9.1. Нива на „Сигма“ (стандартни отклонения) за измерване стабилността на процеса, определени от компания “Motorola Ltd”

| ***Сигма*** | **Брой дефекти на милион събития** | **Ниво на качеството** |
|---|---|---|
| ***2 σ*** | 308700.0 | Неконкурентоспособно |
| ***3 σ*** | 66810.0 | Средно по отрасли |
| ***4 σ*** | 6210.0 | Високо ниво |
| ***5 σ*** | 233.0 | Световен клас |
| ***6 σ*** | 3.4 | Ниво на конкурентоспособност |

Източник: (Breyfogle III, 2019, p.265).

Прилагането на общ еталон за измерване, позволява да се поставят достижими краткосрочни и дългосрочни цели за качество и да се измерват съответните резултати. Съответно подходът на шестте стандартни отклонения е бил разработен, за да подпомогне формулирането на показатели на дейности касаещи потребителя, за които те плащат реални пари. Много от показателите, използвани в компаниите (работно

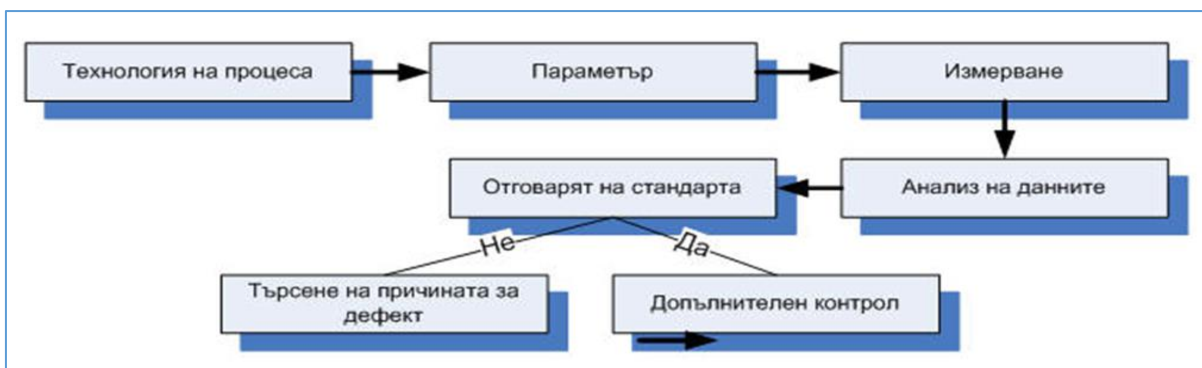
време, разходи, обем на продажбите), изобщо не отчитат потребителя с оглед създаване на единен метод за измерване и сравнение на различни процеси. Използвайки скалата на стандартните отклонения (сигма), всеки заинтересован индивид може да сравни производителността на съвършено различни процеси. Разбирането на показателя на стандартното отклонение и неговото значение започва от момента, когато се установи какво точно желаят потребителите. На езика на шестте стандартни отклонения изискванията и очакванията на потребителите се считат за критични за качеството, а следователно – за успеха на самата компания.

*Дисциплината в мислене и действие при внедряването на подхода на шестте стандартни отклонения се осигурява чрез целева маршрутна карта:*

1. Идентификация на ключови процеси и потребители;
2. Определяне на очакванията на потребителите;
3. Измерване на текущите резултати;
4. Разполагане на приоритетите, анализ и внедряване на подобренията и иновациите;
5. Разширяване и интеграция на системата на "шестте стандартни отклонения ".

По-конкретно, разумното използване на подхода на шестте стандартни отклонения във фирмата налага неотклонно придържане към следните четири етапа и съдържащите се в тях стъпки (Gupta, 2018):

- Етап измерване, който се основава на три основни стъпки: първа стъпка: Избор на характеристиката, подлежаща на промяна. Втора стъпка: Определяне стандартите на работа и трета стъпка: Потвърждаване на система за измерване.
- Етап анализ, основава се на следните три стъпки: Установяване възможностите на продукта; Определяне целите от гледна точка на производителността и Откриване източника на отклонения.
- Етап усъвършенстване, основава се на три основни стъпки: Преглеждане на потенциалните причини за отклонение; Откриване взаимоотношенията на променливите между процесите; Установяване и регламентиране на операционните допускания за отклонение.
- Четвъртият етап е контрол. При него трябва да се спазят следните три стъпки: Потвърждаване на регламентирана система за измерване; Определяне възможностите за подобрение на процеса и реализация на средствата за управление на процеса. Тук могат да се очертаят няколко начина за спазване изпълнението на стъпките (виж фигура 1.3.9.1).




Фигура. 1.3.9.1. Методика за контрол на шестте стандартни отклонения
Източник: (Тужаров, 2011, стр. 87).

*Не на последно по важност място се явява уточняването на ролите, изпълнявани при възприемане на подхода на шестте стандартни отклонения*, като тук целенасочено създава определена бизнес среда и инфраструктура, чрез която се осъществява внедряването на тази методология и се изгражда културата на организацията. Този подход не се реализира от висшия мениджмънт (макар неговата роля да е изключително важна), както и не се ръководи от мениджъри от средните нива на управление (макар тяхното участие да е задължително). Идеите, решенията, и подобренията, които са резултат от реализацията на шестте стандартни отклонения, се генерират и изпълняват от служителите на организацията (б.а., на предната линия). В такива компании мениджърите се стремят да делегират колкото е възможно повече права на сътрудниците, взаимодействащи непосредствено с потребителите. Този подход съчетава в себе си силно лидерство, енергията на колектива и всеобщото участие (Williams, DeCarlo, 2008).

Списъкът на лицата, които могат да се назоват „агенти“ на подхода на шестте стандартни отклонения са междуфункционалните екипи, лидерите на екипите, които са с „черен” или „зелен” пояс, подкрепяни от т.нар. „шампион“ и „собственик на процеса“. Интерес представляват важни подробности за някои от тях (Сариев, Маноилов, Карагегов, 2010, с. 112), а именно:

- Шампионите са неформални лидери, които използват подхода на шестте стандартни отклонения в своята ежедневна дейност и споделят тези идеи при всяка удобна възможност.
- Спонсорите са собствениците на процеси, които подпомагат инициативата на шестте стандартни отклонения и координират съответните дейности в пределите на своите отговорности.

- „Майсторите“ на черния пояс са лица, притежаващи високи технически и организационни умения. Те осигуряват техническото ръководство на изпълняваните програми, разбират статистическите методи и са способни да ги прилагат в нестандартни ситуации и могат да обучават и наставляват в използване на статистически методи черните и зелени пояси, както и да проверяват дейността им. Обичайно “Черните” пояси успешно са преминали обучение по специална програма и са ангажирани в работа по проектите на шестте стандартни отклонения от 50 до 100% от своето време. Схемата на обучение е една седмица обучение и след това три до четири седмици прилагане на изучените методи на работно място в процеса на осъществяване на поредния сигма проект, след което се повтаря същата схема на обучение. Черните пояси отговарят за измерване, анализ и управление на ключови процеси и изцяло се занимават с тази дейност.
- “Зелените пояси“ са лица – лидери на конкретни проекти, управляващи целеви екипи. Те участват в редуциран курс за обучение (от 6 до 10 дни) и посвещават малка част от своето работно време за проекти, базирани на подхода на шестте стандартни отклонения.
- По преценка на висшия мениджмънт на компанията или при нужда могат да бъдат привлечени и експерти – “Жълти пояси”. Това най-често са временно наети служители, които са преминали въвеждащо обучение по инструментите на DMAIC, с цел осъзнато участие в работата на екипа, управляван от черните и зелени пояси.

На основата на извършения анализ може да се направи извода, че подходът на шестте стандартни отклонения притежава значителни качества и възможности за постигане на по-ефективно производство и по-качествени услуги, както и за подпомагане подобрението и усъвършенстването на съществуващите вече в компанията бизнес процеси. Също така може да се приеме, че подходът на шестте стандартни отклонения въплъщава една от най-ефективните методологии за постигане на ефективна и устойчива стопанска дейност чрез изграждане на стройна и ясна организационна структура и благоприятна и успешна фирмена култура, което ще доведе до предпоставки за постигане на организационно лидерство.

### 1.3.10. Организационен стремеж към непрекъснато (често, относително често) създаване на нови бизнес модели

Общоизвестна истина е, че съществуват два основни подхода за постигане на икономическа жизнеспособност и конкурентоспособност на макро ниво: да се развива потенциалът на страните и квази-държавните организации да генерират иновации и да се разработват някои полезни механизми там за приемане на иновации (de Jong, Marston, Roth, 2015; Bailey, 2014; Bentivoglio, Giampietri и Finco 2016; Beneito, Rochina-Barrachina, Sanchis, 2014; Angilella, Mazzù, 2015; Borbás, 2015; Cambini, Caviggioli, Scellato, 2016; Chobanova, 2016). Очевидно подобряването и засилването на иновативността на страната означава подобряване на иновативността на предприятията в страната (Carvalho, Yordanova, 2018; Blagoev, Yordanova, 2015; Bigliardi, 2013; Baumgartner, 2012; Crisóstomo, López-Iturriaga, Vallelado, 2011; Crossan, Apaydin, 2010; Adner, Levinthal, 2001; Bass, Ernst-Siebert, 2007; Ahuja, Katila, 2001). За ЕС най-централната и съществена цел е да постигне лидерство в позицията си сред другите страни извън Съюза, т.е. да изпревари основните икономически участници в света (European Union, 2007). И за постигането на тази единствена и уникална цел ЕС ясно и логично заявява, че иновациите са най-влиятелният и надежден инструмент за извеждане на икономиката им на първо място в света, както и от решаващо значение за постигането на конкурентоспособност (European Comission, 2017). Следвайки това убеждение и визия, ЕС има много стратегии, политики и стимули към своите страни членки, така че те да възприемат и прилагат тази моделна перспектива в рамките на своите вътрешни икономически модели и политики. По този начин ЕС гарантира постигането на добро представяне на показателите за иновативност, които са определени като ключови показатели за ефективност (Key performance indicators – KPI). Подходящите KPI са разработени и измерени по различни модели като European Innovation Scoreboard, Global Innovation Index; Световен икономически форум, Доклад за глобалната конкурентоспособност; Инобарометърът. Доказателство за този фокус е Европейската стратегия за заетост и растеж – Стратегия Европа 2020 – която дава формата на икономическата политика на ЕС и неговите държави-членки и където иновациите имат централна роля (Di Cataldo и Rodriguez-Pose 2017; Elert, Henrekson, Stenkula 2017; Carvalho, Carvalho, Nunes, 2015; De Kok, Vroonhof, Verhoeven, Timmermans, Kwaak, Snijders, Westhof, 2011). Това води до все по-интензивното внедряване на нови методологии, методи, подходи и модели за управление на бизнеса и допринасяне на добавена стойност към европейската и световна икономика.

Един от най-използваните методи за управление и организация на бизнеса в наши дни е масовата дигитализация, или по-конкретно дигиталната трансформация. Дигиталната трансформация е една от най-дискутираните теми в бизнеса през последните години и много организации се опитват да отговорят на предизвикателствата като въведат нови модели и методи на работа на организационно, културно и технологично ниво. Новите технологии, като интернет на нещата, изчисленията в големи обеми от данни (Big Data), изкуствен интелект и машинно самообучение коренно променят производствената парадигма и бизнеса като цяло. Разбирането и широкото приложение на новите технологии не само ще променят как клиентите възприемат какво е „стойност“, но и ще повлияят върху начина на работа на хората в организацията. Също така, дигитализацията ще се отрази на отношенията с различните заинтересовани страни. Не на последно място, дигиталната трансформация не завършва с въвеждането на нови технологии, а също така се фокусира върху културата и организационните процеси, които са също толкова важни. За да се постигне това, компаниите се съсредоточават върху разработването и внедряването на различни стратегии и нови бизнес модели, подпомагащи развитието и растежа на техния бизнес, както и усъвършенстване организацията и управлението на самата фирма (Vaska, Massaro, Bagarotto, Dal Mas, 2021; Kotarba, 2018; Blank, 2013).

С развитието на технологиите и глобализацията се наблюдава нарастваща и динамична промяна в социалната и организационна среда, създават се екипи с нови измерения, които се развиват в динамична и различна по характер среда. Това налага нов поглед върху моделите за постигане на организационна ефективност и изисква разглеждането на всички предизвикателства в паралел, отчитането на тяхното взаимодействие, а също и начина, по който са взаимно деструктивни.

Избирането на конкретен бизнес модел определя посоката на развитие и възможностите на организацията. Той е основата на бизнеса и пътна карта за неговия успех (или неуспех) и обяснява как компанията работи, генерира доходи и как възнамерява да постигне целите си. Тоест, бизнес моделът дава основание на клиентите да избират една оферта или бранд пред останалите на пазара. Според гуруто на мениджмънта Питър Дракър бизнес модел би следвало да дава отговори на следните въпроси – „кой е вашият клиент?“, „каква стойност можете да създадете / добавите за него?“ и „как можете да го постигнете това с разумни разходи?” (Ovans, 2015). Предпоставките за научните изследвания от края на XX-ти и началото на XXI-ви век върху бизнес модела се коренят в ползите от глобалната мрежа, и по-точно – как да се

генерират приходи чрез Интернет. Ако услугите за потребителите са безплатни, то интерес придобиват начините, по които фирмите по поддръжка на съответен домейн (и сървър) печелят от предоставянето на „безплатни” услуги. Това положение оправдава доминиращата насоченост сред осъществяваните научни изследвания за бизнес моделите към уеб-базираните технологии (Павлов, 2011).

Другото отправно начало за задълбочени изследвания върху бизнес модела са безплатните телевизионни и радиопредавания, при които зрителите (слушателите) не плащат такси, а съответните телевизионни и радиостанции би следвало да получават приходи от предоставяната „безплатна” дейност. Предназначението на бизнес модела е да поясни как да се генерират приходи и от тези „безплатни” дейности. Натрупаните изследвания дават възможност да се дефинира понятието „бизнес модел” и да се търси неговото приложение във всяка дейност (отрасъл), което в началото на XXI-ви век го превръща в надежден управленски инструмент в полза на всеки ръководител (Павлов, 2011). По своята същност, бизнес моделът показва как могат да се увеличават доходите от определена икономическа дейност (Lang и Cambridge Entrepreneurship Center, 2002).

Според Тужаров моделът е „нов обект (реален, информационен или въображаем), различен от изходния, който притежава съществени свойства за реализиране на поставените цели и в рамките на тези цели напълно заменя изходния обект” (Тужаров, 2008в). Същият автор посочва и следните характерни черти за модела: „представлява концентрирано изражение на същността на предмета или процеса, като характеризира неговите основни черти; притежава по-голяма нагледност, от самите обекти и активно се използва в процеса на обучение или изследване; играе роля на инструмент за прогнозиране и др.” В кибернетиката един обект (процес, явление, случай, предмет) се превръща в модел на друг обект, ако са спазени следните задължителни условия (Андреева и Каменов, 1993):

- между модела и обекта да съществува известно сходство;
- между обекта и модела да съществува определено различие;
- моделът да замества обекта в процеса на изследване – експериментът да се извършва не върху обекта, а върху неговия заместител – модела. В това се изразява представителната (заместваща) функция на модела, затова той се нарича още „квазиобект”;
- моделът да бъде източник на нова информация за обекта.

В процеса на моделиране, предмет на изследователски интерес е не поведението на модела, а на обекта. Тъй като, по едни или други съображения, въздействията се прилагат

именно върху модела, той може да бъде полезен, само ако чрез себе си носи нова информация за интересуващия ни обект. В това се изразява познавателната роля на модела в процеса на изследване. Моделът следва да „достави” информация за бъдещото състояние на изследваната система. Може да обобщим, че чрез термина „бизнес”, най-общо се представя съвкупност от дейности с цел задоволяване на потребност, т.е. изразява се действие на лице (физическо или юридическо) за генериране на приходи. Понятието „бизнес модел” е сравнително ново в управленската литература. То придобива особена популярност по време на така наречената „дотком ера” (Интернет) от втората половина на двадесети век, защото, точно тогава, благодарение на новите технологии и възможностите за електронна търговия, настъпват големи промени във вида и начина, по който фирмите създават и предлагат своите продукти и услуги (Павлов, 2011). Тези процеси водят до значително изменение в основните бизнес процеси и инфраструктура. Идеята за бизнес модел възниква от необходимостта да се разберат и обяснят тези нови подходи за осъществяване на бизнес чрез Интернет (Lambert, 2008), и постепенно, започва да се разглежда като инструмент за анализ на бизнес дейностите. Най-общо, бизнес моделът показва пътя от идеята до реализацията. Разработването на бизнес модел започва след като е генерирана бизнес идеята и приключва с прехода към разработването на бизнес план. Същността на бизнес модела е често обсъждана тематика в научните среди, особено през първото десетилетие на XXI-век. Според Lang и Cambridge Entrepreneurship Center (2002) бизнес моделът показва как да се комерсиализира бизнес идеята. Ето защо, бизнес моделът има ключова роля да се покаже на ръководните органи пътя от идеята за икономическа дейност към реалната среда, в която тя да бъде осъществена. Бизнес моделът може да послужи за оценка на (по Ласонин и Гединач, 2011): а) Ефективността на бизнес дейности на предприятие в сравнение с други структури от същия бранш; б) Потенциалът и инвестиционната привлекателност на бъдещите бизнес дейности на предприятието; в) Бизнес процесите в предприятието от гледна точка на стратегията и увеличаване на полезността, която се създава за потребителите (Lambert, 2008).

В началото на XXI-ви век ключови научни трудове в голяма степен внасят нужната яснота в онтологията на бизнес модела. Според Chesbrough и Rosenbloom (2002), бизнес моделът се различава от стратегията в три аспекта. В допълнение, Seddon и Lewis (2003) идентифицират още две различия между бизнес модела и стратегията. Тези пет различия са систематизирани и обобщени от Chun Leung (Leung, 2007), както следва:

- Стратегията, сравнена с бизнес модела, в по-голяма степен изследва фирмената конкуренция, докато бизнес моделът с приоритет представя логиката при създаване на стойност за потребители и акционери;
- Стратегията в по-голяма степен е насочена към създаване на стойност за акционерите, докато бизнес моделите се фокусират върху създаването на стойност първо за потребителите;
- Подходът към знанието – разработването на стратегиите се базира на повече знания, отколкото създаването на бизнес модели;
- Обем информация – изисква се много повече информация, за да се представи стратегията за развитие на конкретна фирма, отколкото за разработване на бизнес модел.
- Стратегията, разработена за конкретна компания, е приложима само за нея, докато бизнес моделът е възможно решение за всички фирми, които извършват конкретната икономическа дейност.

В таблица 1.3.10.1 са сбито представени някои основни бизнес модели, внедрени от големи и иновативни брандове (компании), като фокусът е поставен върху възможните решения за дигитален бизнес, чрез който амбициозно мениджърите преследват постигането на организационно лидерство.

Таблица 1.3.10.1. Примери на основни бизнес модели, внедрени от големи и иновативни брандове (компании)

| ***Бизнес модел*** | **Описание/ характеристики** |
|---|---|
| ***(1)*** | **(2)** |
| *Електронна търговия* | Представлява модернизация на традиционния бизнес търговия на дребно. Той се фокусира върху продажбата на продукти чрез създаване на уеб магазин в интернет. |
| *Brick&Click* | Компания, която има както онлайн, така и офлайн присъствие. Позволява на клиентите да вземат продукти от физическите магазини, но също така им позволява да направят поръчката онлайн. Този модел дава гъвкавост на бизнеса, тъй като присъства онлайн за клиенти, които живеят в райони, в които липсват офлайн магазини. |
| *Freemium* | Това е един от най-често срещаните бизнес модели в интернет. Фирмите предлагат основни услуги на клиентите безплатно, докато начисляват определени такси за допълнителни услуги или функционалности. Този модел дава възможност множество ценови планове с различни предимства за различни клиенти. Основната услуга се предлага с определени ограничения като ограничения за съхранение и т.н. или реклами, които премиум плановете нямат. Freemium моделът е един от най-приетите модели за онлайн компании, тъй като е не само чудесен маркетингов инструмент, но е и рентабилен начин за мащабиране и привличане на нови потребители. |

Продължение

| *(1)* | (2) |
|---|---|
| *Абонамент* | Ако разходите за придобиване на клиенти са високи, този бизнес модел може да бъде най-подходящият вариант. Бизнес моделът на абонамента позволява да задържите клиентите при дългосрочен договор и да получавате периодични приходи от тях чрез многократни покупки. Пример затова е Netflix. |
| *Агрегатор* | При този модел компанията събира на своя платформа услуги в дадена ниша и печели пари под формата на комисионна след като продаде услугата на частни лица. Примери са Uber, Airbnb. |
| *Онлайн базар* | Чрез този модел се обединяват различни продавачи в една платформа, които след това се конкурират помежду си за предоставяне на един и същ продукт / услуга на конкурентни цени. Базарът изгражда своята марка върху различни фактори като доверие, безплатна или навременна доставка по домовете, качество и т.н. Печели комисионна при всяка продажба, извършена на нейната платформа. Примери са Amazon, Alibaba. |
| *Реклама* | Рекламните бизнес модели се развиват още повече с нарастването на търсенето на безплатни продукти и услуги в интернет. Тези бизнес модели са популярни при медийни издатели като Youtube, Forbes и други, където информацията се предоставя безплатно, но е придружена от реклами, които се плащат от спонсори. |
| *Агенция* | Специализирана в работата с бизнес дейности като реклама, дигитален маркетинг, PR и др., като поддържат висока ефективност в работата си и намаляват разходите на време и експертен персонал на брандовете. |
| *Партньорски (affiliate) маркетинг* | Модел, базиран на комисионна. При него афилиатът изгражда своя бизнес около промотиране на партньорски продукт и насочва всички свои усилия да убеди своите последователи и потребители да купят същия. В замяна получава комисионна за всяка посочена продажба. |
| *Dropshipping* | Вид бизнес модел електронна търговия, при който бизнесът не притежава никакъв продукт или инвентар, а само магазин. Действителният продукт се продава от партньорски продавачи или производители. След направена поръчка в dropshipping магазина, тя веднага бива продадена на партньорския продавач и той я изпраща директно на крайния клиент. Dropshipping магазинът получава сумата от крайния клиент и заплаща уговорената цена към производителя, като запазва разликата за себе си. |
| *Мрежов/МЛМ маркетинг* | Мрежовият маркетинг включва пирамида структурирана мрежа от хора, които продават продукти на компанията. Моделът работи на комисионна основа, когато участниците получават възнаграждение, когато направят продажба на продукта на компанията. Работи на основата на директния маркетинг, като офертите се предлагат на целевия пазар директно от участниците. |
| *Краудсорсинг* | Моделът включва активност от потребителите, които допринасят за предоставената стойност. Този бизнес модел често се комбинира с други бизнес модели и приходи, за да се създаде крайно решение за потребителя и да се спечелят пари. Примери за предприятия, използващи краудсорсинг бизнес модел е Wikipedia, Indiegogo. |
| *Най-ниска цена* | В този модел основният продукт е с възможно най-ниска цена. За всяка допълнителна услуга към основния продукт се таксуват допълнителни суми. Пример са нискотарифните авиопревозвачи. |
| *Peer 2 Peer Catalyst / Platform* | Икономиката на P2P е децентрализирана интернет базирана икономика, при която две страни си взаимодействат директно помежду си, за да купуват или продават стоки или да извършват транзакция без намесата на която и да е трета страна. P2P платформата предоставя място, където тези потребители се срещат и може да има допълнителни такси за определени услуги. Пример е OLX. |
| *High Touch* | Моделът High Touch е този, който изисква високо ниво човешко взаимодействие. Връзката между продавача и клиента има огромно влияние върху приходите. Компаниите с този бизнес модел работят на основа на доверие и надеждност. Примери са консултантските фирми. |
| *Low Touch* | Обратно на модела High Touch, този модел изисква минимална човешка помощ или намеса при продажбата на продукт или услуга. Тъй като не е нужно компанията да поддържа голямо количество обслужващ персонал, или търговци, които да работят с клиентите, то разходите намаляват. Въпреки това, основа цел е клиентите да получат качествен продукт и да имат приятно изживяване.  Пример е IKEA. |

Продължение

| *(1)* | (2) |
|---|---|
| *Аукцион* | Използва се предимно за уникални артикули, които не се търгуват често и нямат добре установена пазарна стойност, като колекционерски предмети, антики, недвижими имоти и дори фирми. Този бизнес модел включва създаване на предложение от продавача и купувачите могат да правят многократни оферти. Най-високата оферта печели, като аукционният брокер начислява такса за обявяване и /или комисионна въз основа на стойността на транзакцията. EBay е една такава платформа. |
| *Razor& Blades* | Моделът се използва от компании, които се продават основен продукт на сравнително ниска цена, като също и продават допълнителен продукт за основния на висока цена. Използвайки този модел, компаниите създават поток от повтарящи се приходи през живота на основния продукт. Пример са игралните конзоли и продажбата на игри. |
| *При поискване (On-Demand)* | Това е модел, при който търсенето на клиента се изпълнява чрез доставка на стоки и услуги при поискване (обикновено незабавно). Този бизнес модел се ръководи от използването на интернет и мобилни телефони. Клиентската поръчка за продукти на услуги чрез уеб приложение. Заявката се получава от служител на компанията или партньор, отговарящ на търсенето. Служителят или партньорът отговаря на търсенето, като доставя поръчания продукт или услуга веднага или в обещаното време. |
| *Потребителска общност* | Воден от мрежовия ефект, този бизнес модел включва предоставяне на достъп до общност или мрежа в замяна на членски внос. Glassdoor е добър пример за такава общност на потребители. |
| Източници: (Kriss, Murphy, 2021; Business Strategy Hub, 2021). | |

Ако се обърне внимание на класическите модели в бизнеса, се забелязва, че тяхната палитра се състои от следните елементи:

- **Производител.** Производителят създава готови продукти от суровини. Той може да продаде директно на клиентите или да го продаде на посредник, т.е. друг бизнес, който го продава накрая на клиента.
- **Дистрибутор.** Дистрибуторът купува продукти от производители и ги препродава на търговците на дребно.
- **Търговец на дребно.** Търговецът купува продуктите от дистрибутор или търговец на едро и след това ги продава директно на частни лица.
- **Франчайз.** Закупуването на франчайз означава използване на модела и марката на желания бранд, като се заплаща за използването на марката, процесите и ноу-хау.

Разбира се, повечето компании не работят по нито един от тези бизнес модели конкретно, а по-скоро с комбинация от няколко от тях. Напълно възможно е търговец на дребно, използващ модела „low touch" или производител, който базира своята дейност на абонамент на модел „high touch". Какъв бизнес модел ще избере организацията, зависи от нейните бизнес нужди и каква добавена стойност иска да създаде за своите клиенти. Но най-важният въпрос си остава (как организациите да печелят повече, за да продължат

да обезпечават своя бизнес?), чийто отговор е чрез иновативни комбинации от бизнес модели, така че вероятността за успех – постигането и задържането на организационно лидерство, да се увеличи значително.

### 1.4. Постигане на организационно лидерство чрез отдаване значение на целеви нови характеристики на бизнес организациите

Постигането и поддържането на трайни или нарастващи успехи в бизнес дейностите, изпълнявани от компании в условията на съвременната бизнес среда, изисква от тях много повече от интелигентното позициониране по степен на придобиване на основни организационни характеристики като големина, сложност, динамичност, гъвкавост и надеждност. През третото десетилетие на двадесет и първи век лидерските позиции на компаниите се завоюват и защитават чрез сериозно надграждане и интегриране на нови (б.а. формиращи се) организационни характеристики като стегнатост, проектна базираност, пъргавост, резилентност, адаптивност, ориентация към промяната, пластичност, (бизнес) съзидателност и ориентация към висока производителност. В следващите подточки сбито и критично се изяснява същността им.

#### 1.4.1. Стегнатост

Стегнатостта представлява организационна характеристика, въплъщаваща т.нар. стегнато управление (Lean management) – съвременен подход към фирменото управление, чрез който се поддържа концепцията за непрекъснато усъвършенстване (Gupta, Jain, 2013), дългосрочния подход към работата, чрез който мениджърите системно се стремят да постигат малки, постепенни промени в процесите с цел подобряване на ефективността и качеството (Abdulmalek, et al., 2006) с оглед постигане и задържане на организационно лидерство.

Основната цел на стегнатото управление е да създаде стойност за клиента чрез оптимизиране на ресурсите и да създаде постоянен работен процес въз основа на реалните изисквания на клиентите (Negrão, Godinho Filho, Marodin, 2017). То се стреми да елиминира загубата на време, усилия или пари, като идентифицира всяка стъпка в бизнес процеса и след това преразглежда или премахва стъпки, които не създават стойност (Lawal, Elegunde, 2020). Този подход води своите корени от производството, като е фокусиран в три направления:

- осигуряване стойност от гледна точка на клиента
- премахване на отпадъците (неща, които не носят стойност за крайния продукт)
- непрекъснато усъвършенстване.

Стегнатото управление улеснява споделеното лидерство и отговорност (Achanga, et al., 2006), непрекъснатото усъвършенстване гарантира, че всеки служител допринася за процеса на усъвършенстване (Anand и Kodali, 2008). Методът на управление действа като ръководство за изграждане на успешна и солидна организация, която непрекъснато напредва, идентифицира реални проблеми и ги разрешава (Badri, et al., 2000).

Стегнатото управление се основава на производствената система на Toyota, създадена в края на 40 -те години. Toyota прилага на практика петте принципа на ефективно управление с цел да намали количеството процеси, които не произвеждат стойност, това става известно като Toyota Way. Прилагайки петте принципа, те откриват, че са направени значителни подобрения в ефективността, производителността, минимизирането на разходите и времето на работния цикъл (Marksberry, 2011). Гореспоменатите принципи на стегнатото управление са определяне на стойността (Identify value), съпоставяне на потока от стойност (Value stream mapping), създаване на непрекъснат работен процес (Create a continuous workflow), създаване на система за издърпване (Establish a pull system) и улесняване на непрекъснатото усъвършенстване (Facilitate continuous improvement) (Belekoukias, et al., 2014) и придържането към тях от страна на мениджърите и служителите би следвало да подкрепи компанията в усилията за постигане на организационно лидерство. *Определянето на стойността*, е първата стъпка в стегнатото управление, която означава идентифициране на нуждите на клиента и превръщането им в продуктово решение. По -конкретно, продуктът трябва да бъде част от решението, за който клиентът лесно ще плати (Bentley, et al., 2000). Всеки процес или дейност, която не добавя стойност - което означава, че не добавя полезност или значение - към крайния продукт, се счита за отпадък и трябва да бъде премахната.

*Съпоставянето на потока от стойност* се отнася до процеса на очертаване/визуализация на работния процес на компанията, включително всички действия и хора, които допринасят за процеса на създаване и доставяне на крайния продукт на потребителя (Bhasin, 2013). Съпоставянето на потока от стойност помага на мениджърите да визуализират кои процеси се ръководят от екипи и да идентифицират хората, отговорни за измерването, оценяването и подобряването на процеса, което помага за постигането на лидерство на организацията. Тази визуализация помага на мениджърите да определят кои части от системата не носят стойност на работния поток.

*Създаването на непрекъснат работен поток* означава да се гарантира, че работният процес на всеки екип протича гладко и да се предотвратят прекъсвания или пречки, които могат да възникнат при работа в междуфункционален екип (Birdi, et al., 2008). Kanban - техника за ефективно управление, която използва визуална помощ за започване на действие, се използва, за да позволи лесна комуникация между екипите, така че те да могат да се справят с това, което трябва да се направи и кога трябва да се направи. Разбиването на цялостния работен процес на съвкупност от по -малки части и визуализирането на работния процес улеснява осъществимото премахване на прекъсванията на процесите и препятствията пред тях (Benson, et al., 2005).

*Разработването на система за изтегляне* гарантира, че непрекъснатият работен процес остава стабилен и гарантира, че екипите изпълняват работните задачи по -бързо и с по -малко усилия. Системата за изтегляне е специфична ефективна техника, която намалява отпадъците от всеки производствен процес. Той гарантира, че новата дейност започва само ако има търсене за нея, като по този начин осигурява предимство на минимизиране на режийните разходи и оптимизиране на разходите за съхранение (Bortolotti, et al., 2015).

Тези четири принципа изграждат системата за ефективно стегнато управление. А последният принцип - *непрекъснатото усъвършенстване* - представлява най -важната стъпка в метода, защото гарантира на компанията лидерски позиции на пазара.

Улесняването на непрекъснатото усъвършенстване се отнася до различни техники, които се използват за идентифициране на това, което организацията е направила, какво трябва да направи, всички възможни пречки, които могат да възникнат, и как всички членове на организацията могат да подобрят работните си процеси (Bortolotti, et al., 2013). Системният подход към изучаването на стегнатостта (Lean) показва, че същата не е нито изолирана, нито неизменна и въпреки всичко могат да възникнат проблеми в рамките на някоя от другите четири стъпки. Гарантирането, че всички служители допринасят за непрекъснатото подобряване на работния процес, защитава организацията, когато възникнат проблеми (Boyer, 1996).

Принципите на стегнатостта могат да се използват като универсален управленски инструмент за подобряване на цялостната работа на компаниите (Browning и Heath, 2009). Някои примери за специфични бизнес и производствени процеси, които се основават на концепцията за ефективно управление, включват:

- Ефективно производство (Lean manufacturing)
- Ефективно разработване на софтуер (Lean software development)

- Шест сигма (Lean Six Sigma)
- Lean стартиране (Lean Startup)
- Здравно обслужване, основано на стойността (Value-based healthcare).

Ефективното, стегнато управление допринася за реализирането на редица ползи от бизнес организациите, които се фокусират върху подобряване на всички части от работния процес на всяко ниво в йерархията, както и върху постигане на организационно лидерство (Cagliano и Spina, 2000). По-конкретно, мениджърите се възползват от предимства като:

- По -интелигентен бизнес процес - Системата за изтегляне гарантира, че работата се извършва само когато има реално търсене и необходимост от нея.
- Подобрено използване на ресурсите - Системата за изтегляне също така гарантира, че организацията използва ресурси само когато са необходими, тъй като работи въз основа на реално търсене на клиенти.
- Подобрен фокус - Ефективното управление намалява количеството ресурс и разходоемки дейности, като по този начин позволява на служителите да акцентират и затвърдят фокуса си върху задачи, които произвеждат стойност.
- Повишена производителност и ефективност - Подобреният фокус води до по-продуктивни и ефективни служители, тъй като не се обръща внимание на ненужни дейности.

Тези основни предимства работят заедно, за да създадат компания, която е по -гъвкава и има способността да отговаря на изискванията на клиентите по по-добър и по -бърз начин. Като цяло системата за стегнато управление създава солидна производствена система, която има по -голям шанс да подобри общите резултати на компанията (Cagliano, et al., 2006). Стегнатото производство е неразривно свързано с непрекъснато подобряване на работните процеси, целите, хората и организационната култура. Вместо напълно да се контролират работните процеси чрез стегнатото, ефективно управление се насърчава споделената отговорност и споделеното лидерство в организацията. Ето защо Уважението към хората и Постоянните подобрения са определяни като двата основни стълба на метода на стегнатостта, превръщащи се в неразделна част от закрепваната фирмена култура, подкрепяща възприемането на гореспоменатата организационна характеристика.

### 1.4.2. Проектна базираност

Неизбежната ориентация към растеж и иновации в съвременната, преуспяваща компания води до увеличаване на разнообразието в характера на извършваната работа както в рамките на организационните граници, така и отвъд тях, като се вземат предвид възможностите за аутсорсинг на подбрани дейности. Нараства относителният дял на полаганите сложни, необичайни, нови, еднократни дейности (усилия), с ясно поставена цел и специфична продължителност във времето, бюджет, ресурси, ангажирани служители, иначе принадлежащи към различни звена в компанията, и спецификации на изпълнението, зададени в отговор на потребностите на целеви потребители. По този начин проектният подход в мениджмънта стремглаво навлиза и се разпространява широко в света на бизнеса (Larson, Gray, 2017; Александрова, 2015; Mintz, 2023; Htoo, Dodanwala, Santoso, 2023; Domorenok, Graziano, 2023), благодарение и на други фактори като:

- Свиването (съкращаването) на жизнения цикъл на продукта, което поставя приоритет върху времето до пускането на нов продукт или услуга на пазара, а скоростта и високо креативните проектни екипи се превръщат в конкурентно предимство.
- Ускореното генериране на нови знания в различни сфери на науката е повишило продуктовата сложност, което налага интегриране на разнообразни технологии, а управлението на проекти представлява важно средство за извършването на тази задача.
- Неизбежното възприемане на концепцията за триизмерната изгода (планета, хора, финансова печалба) (Triple bottom line – planet, people, profit) от страна на компаниите под заплахата от климатичните промени, глобалния корпоративен данък и Зелената сделка на ЕС, което допринася за промени в целите и техниките при осъществяване управлението на проекти.
- Широко разпространените инициативи по намаляване размера на компаниите предизвикват премахване на средните равнища в организационния мениджмънт и заместването на приноса им с управлението на проекти. По този начин се признава важността и неизбежността на постоянната промяна и аутсорсинга на обособени части от работата по конкретни проекти.

- Задълбочаването на вниманието върху клиентите чрез проектиране на специфицирани продукти и услуги, и поддържането на подходящи контакти с тях се оказва невъзможно без управлението на проекти.
- Възприемане внедряването на малките проекти като потенциален източник на големи финансови проблеми за бизнес организацията, което налага създаване на благоприятна вътрешна среда, подкрепяща едновременното управление на портфолио от проекти, съгласувани с мисията на компанията.

В сферата на управлението на проектите постигането на организационно лидерство също зависи от постигането на висока степен на съгласуваност между фирмената мисия, общата стратегия за развитие на компанията и изпълняваните в нея проекти, изграждане на стабилна система за избор на проекти за планиране и внедряване по приоритет, специфичен за съответната фирма с оглед формиране на портфолио от проекти по видове и с балансиран риск като цяло. Голяма важност тук имат и управленските решения, свързани със създаването на офиса по управление на проекти и обоснования избор на организационна структура на управление в интервала, формиран между функционална структура, вариации на матрична структура, екипна структура, проектна структура, като анализът по последното решение се осъществява едновременно на две равнища (Larson, Gray, 2017; Александрова, 2015):

- Прилагани критерии за решение на организационно равнище: (1) важност на разглежданите проекти за успеха на фирмата; (2) процент на изпълняваните проекти от цялостната основна работа, извършвана в компанията; (3) равнища на наличност на подходящи човешки и материални ресурси в бизнес организацията.
- Прилагани критерии за решение на равнище отделен проект: (1) размер; (2) стратегическа важност; (3) новост и нужда за иновации; (4) необходимост от интегриране, основаваща се на броя на включените структурни звена; (5) сложност на околната среда; (6) наложени бюджетни и времеви ограничения; (7) стабилност в изискванията за (потребностите от) ресурси.

Културалната перспектива на анализа позволява ясно да бъде описана подходящата проектна култура чрез набор от свързани измерения, разкриващи полезно позициониране по двойки от приети като противоположни характеристики, реализиращи се на различни равнища в и извън компанията (организационно, звено, екип и/или други ключови заинтересовани групи), като трябва да се отбележи, че в редки случаи се наблюдават крайни позиции. Списъкът от гореспоменатите характеристики включва (Larson, Gray, 2017):

- По оста „идентичност на членовете“, затворена между крайните позиции „конкретна работа (длъжност)“ и „самата организация“, би следвало да е налице относително силна ориентация към личностно идентифициране с последната и защитаване по-скоро на нейните интереси.
- По оста „ударение върху екипната работа“, затворена между крайните позиции „индивид“ и „екип“, би следвало да съществува относително силна ориентация към съвместна работа и колегиално сътрудничество.
- По оста „ориентация към хората“, затворена между крайните позиции „задачи“ и „хора“, би следвало да е налице известна ориентация към поддържане благоденствието на работещите.
- По оста „интеграция на звеното“ в организационната структура, затворена между крайните позиции „независимо“ и „взаимозависимо“, би следвало да съществува пълно възприемане на последната позиция, изразявана в случая чрез установяване и поддържане на добри отношения с други звена в и извън компанията.
- По оста „сила на упражняван контрол“, затворена между крайните позиции „слаб“ и „силен“, би следвало да е налице известна ориентация към първата позиция.
- По оста „степен на толериране на риска“, затворена между крайните позиции „ниска“ и „висока“, би следвало да съществува силна ориентация към последната позиция.
- По оста „критерии за възнаграждение“, затворена между крайните позиции „трудово представяне“ и „други“ (б.а. опит, притежавано образование и/или допълнителни квалификации), би следвало да е налице относително силна ориентация към първата позиция.
- По оста „степен на толериране на конфликти“, затворена между крайните позиции „ниска“ и „висока“, би следвало да съществува много силно изразена ориентация към последната позиция.
- По оста „ориентация към целите срещу ориентация към средствата“ би следвало да се наблюдава балансирано позициониране между двете крайни позиции.
- По оста „фокус върху отворената система“, затворена между крайните позиции „вътрешен“ и „външен“, би следвало да е налице много силно изразена ориентация към последната позиция.

По тази причина съвсем не е изненадващо, че основните предизвикателства пред мениджърите на проекти и членовете на техните екипи остава справянето с проблемите на интегрирането между техните членове и адаптирането им към условията на външната

среда, която може да бъде категоризирана като: (а) вътрешна – адаптиране и ефективното взаимодействие с доминиращата култура и формиралите се субкултури в самата компания, (б) външна адаптиране и ефективното взаимодействие с клиентите и с други организации, свързани по някакъв начин с изпълнявания проект. А ефективното справяне от страна на мениджърите по проекти с горепосочените проблеми зависи от както от неосъзнато изповядваните от тях основни предположения, така и от (не)формално предаваните от професионално поколение към поколение, изпитани в практиката, истини за живота, „света на бизнеса, вселената и всичко останало" под формата на конвенционални мъдрости (по Schein, 2004) (таблица 1.4.2.1).

Таблица 1.4.2.1. Конвенционална мъдрост за мениджърите в сферата на управлението на проекти

| **Дейности на мениджъра** | **Мъдрости** |
|---|---|
| Междуличностни комуникации | 1. Изграждане на отношения преди да Ви потрябват.<br>2. Доверието се поддържа чрез чести контакти „лице в лице".<br>3. Обикновено проектите включват огромна мрежа от връзки.<br>4. Връзките на сътрудничество и способността за оказване на влияние се изграждат върху обращението на организационните „разменни средства" (услуги). Взаимни размени на ресурси и услуги изграждат добрите връзки. |
| Мониторинг на бизнес средата | 1. Осъзнаване, че това, което се случва около Вас, рано или късно ще дойде и при Вас.<br>2. Това, което е важно за Вас, много вероятно не е толкова важно за други.<br>3. Различните групи имат различни интереси (отговорности, дневен ред, приоритети) по отношение на крайния резултат от проекта. |
| Ориентация към лидерство в работата | 1. Не можеш да свършиш сам всичко и да постигнеш всичко.<br>2. Практическата работа по проекта не представлява лидерска дейност по същия.<br>3. Повече натиск и въвличане могат да намалят ефикасността на индивида като лидер.<br>4. Стриктно придържане към Закона на реципрочността: (а) доброто се връща, лошото – също; и (б) краткосрочна ориентация в поведението – „услуга за услуга".<br>5. Прегръщане на промените с оглед осигуряване посока на проекта, мотивиране на участниците в същия, иновиране, адаптиране и интегриране на прехвърлените ресурси по проекта. |
| Личностна мотивация на мениджъра | Управлението на проекти е трудно, вълнуващо и възнаграждаващо начинание, което си заслужава да се отстоява. |
| Източник: (по Larson, Gray, 2017). | |

Luo, Yang, Wu, Zheng и Liu (2023) концентрират изследователския си интерес върху по-тясна подсфера в рамките на управлението на проекти и по-специално влиянието на организационното лидерство върху изпълнението на проектния мениджмънт (project management performance) при осъществяването на сложни строителни проекти, като се обръща внимание и на посредническата роля на фактора проектно гражданско поведение (project citizenship behavior). Според тях проектното гражданско поведение представлява

доброволно поети поведенчески ангажименти от членовете на проектния екип за подобряване на сътрудничеството между заинтересованите страни по съответния проект и ускоряване на проектното изпълнение чрез предприемане на ефективни действия.

Ето защо може да се приеме, че същото въплъщава прояви на лоялност и подкрепящо поведение, усилващи дори усещането за принадлежност към проектния екип (по Roehl, 2021), както и в крайна сметка – важни характеристики на доминиращата, специфична организационна и проектна култура. Тук емпирично се доказва, че организационното лидерство, реализиращо се в условията на сложни строителни проекти, подлежи на измерване по четири дименсии, като (Luo, Yang, Wu, Zheng, Liu, 2023): (а) лидерство с ориентация към фирмената визия, (б) лидерство с ориентация към възприемането на бизнес организацията като система, (в) лидерство с ориентация към екипната работа и (г) лидерство с ориентация към организационния контекст. Констатира се, че гореспоменатите дименсии оказват различно въздействие върху изпълнението на проектния мениджмънт, а именно: (а) лидерството с ориентация към фирмената визия и лидерството с ориентация към организационния контекст оказват пряко и косвено въздействие върху изпълнението на проектния мениджмънт; (б) лидерство с ориентация към екипната работа може да подобри изпълнението на проектния мениджмънт, като повлияе върху проектното гражданско поведение, а лидерство с ориентация към възприемането на бизнес организацията като система не оказва значителен ефект върху проектното гражданско поведение и изпълнението на проектния мениджмънт в сложни строителни проекти.

На свой ред Piwowar-Sulej (2021b) полага усилия да изясни връзката между организационната култура и методологиите в сферата на управлението на проекти чрез проучване мнението на сто мениджъри на проекти от финансовия сектор в Полша, прилагайки културалния модел на конкуриращите се ценности (родова, йерархична, „гасене на пожари“ и пазарна култура) (Cameron, Quinn, 2011) и набор от методологии за управление на проекти. Изследователят се интересува:

- Каква значимост се придава на организационната култура в сравнение с обективните характеристики на проекта при избора на доминираща методология за управление на проекти в бизнес организациите?
- Какъв вид организационна култура е предпочитана за успешно внедряване на различни методологии за управление на проекти?

- Какъв вид връзка съществува (ако изобщо такава съществува) между доминиращия вид организационна култура в компаниите и доминиращата методология за управление на проекти?

Според Piwowar-Sulej (2021b) мениджърите на проекти определят организационната култура като по-важна в сравнение с обективните проектни характеристики, когато избират доминираща методология за управление на проектите в компанията. Потвърждава се наличието на значима връзка между предпочитаните (желаните) вид организационна култура и методология за управление на проекти, дори организационната култура се възприема за най-важния фактор, определящ използваната като стандарт в компанията методология за управление на проекти. Но се оказва, че такава връзка липсва между съществуващия (утвърдения) вид организационна култура и доминиращата в компанията методология за управление на проекти. Теоретичното и емпиричното изследване показват, че „йерархичната култура“ е най-подходящият вид организационна култура при традиционната методология на управлението на проекти. А „родовата култура“ е най-подходяща при използване на пъргавата (agile) методология за управление на проекти, докато „културата на гасене на пожари“ е най-добра при хибридната методология за управление на проекти. Може да се приеме, че по този начин Piwowar-Sulej (2021b) косвено разкрива (под)съзнателното желание – до известна степен основаващо се на конкретни професионални преживявания – сред повечето от проектните мениджъри да се възползват от възможността за постигане на позиция на организационно лидерство чрез реализиране на подходящо напасване между жадувана култура и проектна методология. Нещо повече, вземайки предвид поне пет от шестте показателя за успех на проекта (време, бюджет, изисквания към обхвата на проекта, постигане на удовлетвореност сред клиенти, членовете на проектния екип и доставчиците), излиза, че е еднакво вероятно проектите да бъдат успешно завършени, дори да се наблюдават културални различия на организационно равнище (Piwowar-Sulej, 2021b). Списък от важни културални различия между традиционните и модерните проектни методологии са представени в таблица 1.4.2.2 (по Piwowar-Sulej, 2020; 2012; Špundak, 2014; Aghina & the McKinsey Agile Tribe, 2017; ***, 2023н и авторов анализ).

Таблица 1.4.2.2. Културални атрибути, изразяващи различията между традиционните и модерните методологии за управление на проекти

| **Традиционен подход** | **Пъргав подход** |
|---|---|
| **(1)** | **(2)** |
| *Принадлежащи методологии за управление на проекти* | *Принадлежащи методологии за управление на проекти* |
| • База от знания за управление на проекти (Project Management Body of Knowledge: PMBoK)<br>• Принс 2 (Prince2) | • Скрълм (Scrum)<br>• Екстремно програмиране (Extreme Programming)<br>• Метод за разработване на динамични системи (Dynamic Systems Development Method), базиран на принципите на пъргавостта |
| *Начин на действие* | *Начин на действие* |
| • Обща задача: осъществяване на процесите по управление на проекти по определен начин<br>• Изпълнение на задачите: използване на определени инструменти в гореспоменатите процеси<br>• Статичен подход (Waterfall approach)<br>• Крайните потребители не участват в следващите етапи на проекта | • Обща задача: опростяване на процесите и процедурите, последователни действия<br>• Изпълнение на задачите: по-гъвкаво<br>• Итеративен подход<br>• Крайните потребители участват в следващите етапи на проекта |
| *Роля на проектния мениджър* | *Роля на проектния мениджър* |
| • официален мениджър, координатор | • модератор, тренер (coach), ментор |
| *Стойност на знанието* | *Стойност на знанието* |
| • официално знание (кодифицирано, формулирано ясно и подробно)<br>• изисква се наличие на попълнени документи (фирмени бланки) | • неписано знание (tacit knowledge) като източник на иновации |
| *Професионален език* | *Професионален език* |
| • базови понятия в сферата на управлението на проекти – крайъгълен камък, тройно ограничение, разбивка на работата по задачи<br>• много от понятията се ползват като чуждици или заемки и все още не притежават никакъв или широко известен превод на български език | • времева кутия (time box); спринт (sprint); списък от характеристики, потенциални подобрения, инициативи във връзка с разработван продукт (back log)<br>• повечето от понятията се ползват като заемки и все още не притежават никакъв или общоприет превод на български език |
| *Условия на подходящата бизнес среда* | *Условия на подходящата бизнес среда* |
| • Стабилност, сигурност, относителна простота и яснота. | • Променливост, несигурност, сложност и неяснота, стабилност. |

Продължение

| (1) | (2) |
|---|---|
| *Доминиращи характеристики и ценности* | *Доминиращи характеристики и ценности* |
| • взаимно доверие<br>• уважение<br>• отворена комуникация<br>• услужливост<br>• честност<br>• етично поведение<br>• стабилност<br>• екипна работа<br>• известна консервативност по отношение на промените | • екипна работа<br>• ориентирана към хората фирмена култура, характеризираща се с бързо учене, цикли за бързо взимане на решения, възприемчивост към високите технологии<br>• ангажираност и овластяване на всеки сътрудник<br>• интензивно сътрудничество за бързо и ефективно създаване на добавена стойност съвместно със заинтересованите страни<br>• сплотена общност<br>• високо съответствие между културата на кандидатите и доминиращата пъргава организационна култура<br>• осъществимост на бързи и ефективни промени (в т.ч. стратегия, структура, процеси, хора и технологии)<br>• конкурентно предимство от съчетаването на скорост, адаптивност и стабилност<br>• постигане на резултати чрез итеративност и постепенност<br>• отвореност към промените и гъвкаво адаптиране към променящи се обстоятелства |
| Източници: (по Piwowar-Sulej, 2020; 2012; Špundak, 2014; Aghina & the McKinsey Agile Tribe, 2017; ***, 2023н и авторов анализ). | |

Формираната или подлежащата на създаване проектна организационна култура може да бъде разглеждана и през призмата на културалните равнища в бизнес организацията, като тук са включени екипното и организационното равнище (Piwowar-Sulej, 2020), но трябва да бъде отбелязано, че тази култура може да съществува едновременно и с друга мощна субкултура в компанията, ако проектният принцип на извършване на работата не обхваща всички фирмени дейности, а само част от служителите обикновено съвместяват редовните си ангажименти във функционалните и производствени звена с тези в рамките на конкретни проектни екипи. Ситуацията става още по-сложна при наличието на звено (офис) за управление на проектите в компанията, което може да служи като сърцевина на споделената и припокриваща в известна степен всички проектни екипи проектна култура, допълвана от специфичните културални характеристики на отделните проектни екипи (проектни субкултури).

По отношение на връзката между създаването на подходяща организационна култура и постигането на успех в проектите при въвеждането и поддържането на стегнато управление, може да се приеме, че такава съществува и е значима (Bortolotti, Boscari, Danese, 2015). В случая изследването е базирано на модела от димензии на House и екип (2004) за открояване на културалното влияние върху обществената и организационната

ефективност. По този начин добиват очертание културалните профили на успешните компании, осъществяващи стегнато управление, а именно институционален колективизъм, ориентация към бъдещето, ориентация към хуманност и ниско равнище на напористост, в допълнение на широкото прилагане на „меки практики“ (б.а. ориентирани към хората и отношенията между тях) в сферата на стегнатото управление, като решаване на проблеми в малки екипи, обучения за служители по едновременното изпълнение на повече от една задача, изграждане на партньорства с доставчици, подкрепяне участието на клиента и непрекъснато осъществяване на подобрения в работата. Разбира се, не бива да се подценява и повсеместното внедряване на „твърдите практики“ по стегнато управление – технически и аналитични инструменти, въпреки че последните не отграничават успешните компании в сферата на стегнатото управление от останалите, които го внедряват. При определени условия тези специфични културални атрибути за компаниите, прилагащи стегнато управление, биха могли да добият цивилизационен статут, превръщайки се в елементи на прокламираната фирмена култура, като организационни ценности и принципи на мениджмънта.

В заключение може да се констатира, че елементите на провъзгласената организационна култура, които са идентифицирани в публикациите в сферата на управлението на проекти, са декларация за фирмената мисия, визия (на проекта), фирмени информационни бюлетини, официално публикувани годишни доклади и етичен кодекс (по Larson, Gray, 2017; Александрова, 2015; Aghina & the McKinsey Agile Tribe, 2017 и авторов анализ).

### 1.4.3. Пъргавост

Пъргавостта като организационна характеристика се превърна в моден професионален жаргон за света на бизнеса, особено в настоящата ера на бърз технологичен напредък и пазарни сътресения, понеже позволява на съвременните бизнес организации да останат конкурентоспособни. Това налага критично да се анализира същността, значението и особеностите на пъргавостта в ролята ѝ на основно средство за постигане на организационното лидерство. Тя се отнася до способността на една организация бързо и ефективно да реагира на промените на пазара, предпочитанията на клиентите и технологичните иновации, да трансформира своите възможности и ресурси, за да въвежда иновации и да се адаптира към променящите се обстоятелства (Joiner, 2019). Известно модифициране в същността на организационната пъргавост се предлага

от Appelbaum et al. (2017), според който същата включва способността за предвиждане на промените, бързото адаптиране към тях, своевременното възползване от новите възможности, разработването и интегрирането на способности за повишаване на гъвкавостта на различни равнища във фирмата. Пъргавостта може да се превърне в реалност, само ако е непоколебимо възприета като основна организационна ценност, въплътена в подкрепяна от лидерите стратегия, внедрявана не само от пероснала, но в сътрудничество с доставчиците и клиентите на компанията. Успешното поддържане на организационната пъргавост изисква приоритизиране на корпоративната култура, структура, процеси, екипи и гъвкави управленски практики. От гледна точка на служителите пъргавината се свързва с динамична и иновативна среда, гъвкавост и хоризонтална организационна структура, но може да доведе и до стрес и натиск за участие в свързани с работата обучения (Crocitto, Youssef, 2003).

В днешната бизнес среда промените са постоянни и фирмите, които не са в състояние да се адаптират, рискуват да изостават (Mrugalska, 2021). Пъргавостта не само подкрепя бързите организационни реакции на настъпващите пазарни промени и своевременното възползване от новите възможности, но също води до нарастване на организационната гъвкавост, отзивчивост и способност за бързо въвеждане на иновации, експериментиране с нови идеи и учене от собствените грешки (Harraf, Wanasika, Tate, Talbott, 2015; Felipe et al., 2017). Пъргавите организации са в състояние бързо да се променят, когато е необходимо, в контекста на следвана посока или стратегия, за да изпреварят конкуренцията си (Felipe et al., 2017). Те успяват ефективно да реализират както вътрешно-ориентирано, така и външно-ориентирано сътрудничество, за да постигат целите си (Nafei, 2016). На този фон предложеният от Tallon et al. (2019) набор от споделени ключови особености на пъргавите организации, отличаващи ги от традиционните фирми, изглежда логично структуриран, а именно:

- *Фокус върху клиента*: Пъргавите организации са фокусирани върху удовлетворяването на нуждите на своите клиенти. Те непрекъснато търсят обратна връзка от клиентите и използват тази обратна връзка за подобряване на своите продукти и услуги.
- *Гъвкавост*: Пъргавите организации са гъвкави и адаптивни. Те са в състояние бързо да променят посоката, когато е необходимо, и не са обвързани със закостенели процеси или структури.
- *Иновации*: Пъргавите организации са иновативни и готови да експериментират с нови идеи, понеже не се страхуват да поемат рискове и са готови да се учат от

грешките си.

- *Сътрудничество*: Пъргавите организации си сътрудничат ефективно както вътрешно, така и външно. Те работят в тясно сътрудничество с клиенти, доставчици и други партньори, за да постигат целите си.
- *Непрекъснато усъвършенстване*: Пъргавите организации непрекъснато се стремят да подобряват своите процеси и продукти. Те никога не се задоволяват със статуквото и винаги търсят начини да правят нещата по-добре.

В заключение, възприемането на пъргавостта позволява на компаниите успешно да се преборват за лидерска пазарна позиция в динамична бизнес среда.

#### 1.4.4. Резилентност

Резилентността вече се превръща в ключова характеристика на днешния бързо променящ се бизнес пейзаж, понеже компаниите се сблъскват с безпрецедентни предизвикателства и несигурност, а организационната способност за адаптиране, възстановяване и проспериране при неблагоприятни условия придобива първостепенно значение (Vogus, Sutcliffe, 2007; Linnenluecke, 2017). Ето защо се налага критично да се анализират същността, значението и особеностите на фирмената резилентност. Това понятие може да се определи като способността на дадена компания да устоява и да се възстановява от разрушителни събития или сътресения, като същевременно запазва основните си функции и се адаптира към новите обстоятелства. Тя надхвърля простото оцеляване, като обхваща способността ѝ да се възстанови по-силна и по-подготвена за бъдещи предизвикателства (Barasa, Mbau, Gilson, 2018). Резилентните организации са гъвкави и проактивни в отговора си на смущенията, което им позволява да преминават през бурни времена.

Значението на резилентността в контекста на бизнес организациите е многостранно, понеже включва не само способността за устояване на външни сътресения, като например икономически спадове, природни бедствия или технологични смущения, но и способността за адаптиране към променящите се пазарни условия, изискванията на клиентите и конкурентния натиск. Резилентността не се ограничава до отделен отдел или функция в организацията, а представлява колективно усилие, проникващо на всички нива и във всички функции (Duchek, 2020).

Съществуват няколко ключови особености, открояващи резилентните организации, а именно:

- *Притежаване на силно чувство за цел и ясна стратегическа насока*: Това им позволява да останат фокусирани върху своите цели и приоритети, дори в условията на неблагоприятни обстоятелства. Устойчивите организации също така притежават култура на непрекъснато учене и усъвършенстване. Те насърчават иновациите, експериментите и поемането на рискове, стимулирайки среда, която приема промените и се адаптира бързо към новите обстоятелства (Ruiz-Martin et. al., 2018).
- *Способност да предвиждат и да се подготвят за потенциални смущения*: Те инвестират в надеждни стратегии за управление на риска, планиране на сценарии и планове за непрекъснатост на дейността, чрез които да си осигурят добра подготовка за справяне с неочаквани събития (Vogus, Sutcliffe, 2007).
- *Интензивна комуникация в и извън организационните граници*. Резилентните компании отдават приоритет на изграждането на силни взаимоотношения със заинтересованите страни, в т.ч. клиенти, доставчици, служители, местната общност и други. Тези взаимоотношения осигуряват мрежа за подкрепа, която може да бъде използвана по време на криза.
- *Демонстриране на ефективно лидерство и своевременно вземане на решения*: Резилентните компании разполагат с лидери, които са в състояние да вдъхновяват и мотивират своите екипи дори в трудни моменти. Тези лидери са адаптивни, непредубедени и готови да вземат трудни решения, когато е необходимо. Те също така умеят да комуникират и да взаимодействат със заинтересованите страни, като осигуряват прозрачност и будят доверие (Vogus, Sutcliffe, 2007).

Ползите от изграждането на резилентност в една бизнес организация са многобройни. Резилентните компании са по-добре подготвени да се справят с несигурността и смущенията, като намаляват отрицателното въздействие върху дейността и резултатите си. По-вероятно е те да се възползват от възможностите, които възникват по време на промени, придобивайки конкурентно предимство пред по-слабо резилентните си конкуренти. Резилентността също така насърчава развитието на позитивна организационна култура, привличайки и задържайки най-добрите таланти, които ценят в еднаква степен стабилността и адаптивността (Hillmann, Guenther, 2021).

Изграждането на резилентност във фирмата не е еднократно усилие, а изисква постоянна ангажираност и инвестиции. Бизнес организациите могат да започнат с извършването на цялостна оценка на настоящите си възможности и уязвимости. Този подход помага за идентифициране на областите за подобрение и служи като основа за

разработването на стратегия за резилентност. Последната следва да включва конкретни действия и инициативи, насочени към повишаване на резилентността във всички организационни сфери (Herbane, 2019). Изграждането на резилентност в компанията зависи също от внедряваните програми за обучение и развитие на членовете на персонала, чиято роля често може да се окаже решаваща. Тези програми могат да се съсредоточат върху предоставянето на служителите на необходимите умения и знания за ориентиране в несигурността, управление на стреса, адаптиране към промените, насърчаване на културата на сътрудничество, работа в екип и решаване на проблеми, които де факто представляват основните компоненти на резилентността.

В заключение, възприемането на резилентността осигурява ефективна възможност за бизнес организациите да заемат лидерски пазарни позиции спрямо конкурентите.

#### 1.4.5. Организационна адаптивност и ориентация към промяната

Организационното лидерство (б.а. и по-специално корпоративното лидерство) може да бъде определено като един от измерителите на вътрешното съответствие за стратегическото приспособяване на компанията (б.а. адаптиране, адаптивност) (Eunni, Post, Berger, 2005). А по-опосредствана връзка между приспособяването на компанията и провъзгласената организационна култура добива очертание чрез позицията на Floyd и Lane (2000), които дефинират първото понятие като „промени в сърцевинната компетентност и/или стратегическото позициониране на компанията“[4], намиращи често израз в целеви официални фирмени документи като визия, мисия, ценности, обръщение на генералния директор и други (по Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018). Тук сърцевинната компетентност се възприема като „съвкупност от социално сложни комбинации от активи, знания и умения, върху които се основава фирмената способност за създаване на диференцирани продукти и услуги и я отличава от конкурентите“ (Sánchez, Lago, Ferràs, Ribera, 2011).

А иначе, интересът към стратегическото приспособяване в ролята му на реакция на настъпилите промени и наблюдаваната несигурност в бизнес средата се появява след енергийната криза от седемдесетте години на двадесети век (Miles, Snow, 1978). Същият получава нов тласък през деветдесетте години поради наблюдаваната икономическа нестабилност, като се уточняват естеството на процеса и основните посоки на

[4] Всъщност Floyd и Lane (2000) дефинират понятието стратегическо обновяване (strategic renewal), което позиционират като синоним на стратегическото приспособяване (Sánchez, Lago, Ferràs, Ribera, 2011).

въздействие от страна на фирмения мениджмънт (външно и вътрешно структуриране) (Child, 1997), докато през първото десетилетие на двадесет и първи век (б.а. след атентатите срещу кулите близнаци от 11 септември 2001 година) вече подробно са идентифицирани и описани конкретните средства за фирмена реакция (вътрешни и външни – в т.ч. предприемани промени в организационната култура) (Sánchez, Lago, Ferràs, Ribera, 2011) и са посочени ясни измерители за текущата вътрешна и външна степен на съответствие (Eunni, Post, Berger, 2005). А днес във времето на пробивните (б.а. обратната страна на медала – разрушителните) иновации, т.е. във второто и третото десетилетие на двадесет и първи век, адаптирането бива определяно като единствената жизнеспособна стратегия за компанията (Satell, 2014).

Нещо повече, организационното адаптиране намира отражение и в модерната теория за бизнес моделирането (Balboni, Bortoluzzi, 2015; Landau, Karna, Sailer, 2016; Peñarroya-Farell, Miralles, 2022), като причините за адаптиране в бизнес моделите на функциониращи компании и потенциалните им приноси към фирмения успех не могат да бъдат оценени еднозначно, както следва:

- Резултатите от проведено голямо емпирично изследване сред близо хиляда и двеста норвежки бизнес организации показват, че фирмите демонстрират по-висока склонност да приспособяват действащия в тях бизнес модел, когато мениджърите им възприемат доминиращите фактори на бизнес средата като заплахи, отколкото като възможности за развитие. А изборът от компанията на стратегическата ориентация към пазарно развитие се оказва по-благоприятен при адаптиране на действащия бизнес модел в сравнение с възприемането на фирмена ориентация към защита на текущата пазарна позиция (Saebi, Lien, Foss, 2017).
- По отношение на новосъздадените предприятия резултати от друго, далеч по-скромно изследване показват, че адаптирането в техните бизнес модели е изключително важно за оцеляването им в условията на динамична бизнес среда, но не може да бъде определяно като катализатор за фирмен растеж и повишаване на рентабилността (Balboni, Bortoluzzi, 2015).
- Интернационализацията на бизнеса в автомобилостроителния сектор поставя особени предизвикателства пред фирмените мениджъри във връзка с приспособяването на бизнес моделите, особено към доминиращите условия в новопоявяващите се пазари, като се препоръчва възприемане на интернационализация, еволюционен подход и поетапно иновиране на действащия бизнес модел (международна експанзия, локално установяване, локална

експанзия и локално консолидиране). Нещо повече, отделните елементи биват приспособявани в различна степен и на всяка стъпка от приспособяването на бизнес модела компаниите първоначално поставят ударение само върху някои от елементите, но после започват непрекъснато да приспособяват всички елементи в модела (Landau, Karna, Sailer, 2016).

- А кризата, дължаща се на вирусната пандемия от Covid-19, извади на преден план организационните способности за успешно функциониране във враждебна бизнес среда, където стратегическите решения на основателите на микро, малки и средни, испански компании в културния и творчески сектор за приспособяване на бизнес моделите явно се обясняват по-добре през призмата на теорията за управление на извънредни ситуации и способността за импровизация в сравнение с използвания до този момент подход на динамичните способности (Peñarroya-Farell, Miralles, 2022).

Пряка връзка между адаптирането и фирмената култура разкриват Morris, Altman и Pitt (1999), които посочват и изясняват факторите, предопределящи оформянето на натрупващите се във времето нюанси в значението на организационното адаптиране – учещата организация, където на допринасящите хора в различните им роли се налага да усвояват нови линии на поведение и да се отучват от стари и вече непригодни по отношение разрешаването на връхлитащите и свързани с бизнеса проблеми. Други подобни фактори са особеностите, продиктувани от икономиката на съответния бизнес (б.а. сектор или предприятие), етапите от жизнения цикъл на фирмата, лидерството, силата на културата и установените традиции в компанията (Morris, Altman, Pitt, 1999; Burack, et al., 1994; Lengnick-Hall, 1992), като би било полезно последните три фактори да бъдат творчески групирани, понеже изчерпателно въплъщават в себе си цялостната културална перспектива на анализа във връзка с определянето на организационната способност за приспособяване към постоянно променящи се бизнес среди.

Описанието на важните характеристики на фактора лидерство може да послужи като средство да се откроят важни аспекти във връзката между организационното адаптиране и прокламираната фирмена култура в контекста на организационната визия, дългосрочните цели и „еволюирането в същността им“ (Morris, Altman, Pitt, 1999; Kobrak, 1993, стр. 319), което разширява лидерската ориентация, за да обхваща не само традиционни елементи като целта-ориентир (амбиция, стремеж) и декларацията на фирмената мисия, но също и да се отвори управленското съзнание към съдържанието и изразяването на модерните или формиращи се теории на организационното целеполагане

като големите, рисковани, дръзки цели (Big Hairy Audacious Goals), целта-ориентир към големи и дълбоки промени (Massive transformative purpose) и целта към гигантски скок (Moonshot). А успехите в усилията на взимащите решения хора към реализиране на постоянно организационно приближаване към „движещата мишена“ на лидерството (съвършенството) зависят от покриването на „специфични изисквания“ (Morris, Altman, Pitt, 1999; Kobrak, 1993), които могат разумно да бъдат интерпретирани като характеристики на желаната фирмена култура. Някои от тях по необходимост биха могли да придобият цивилизационен статут като елементи на опубличената корпоративна култура, а именно – екипна работа, интензивно ангажиране с хората, силно ударение върху личното и професионалното развитие на работещите за компанията, толериране на по-голяма неяснота относно властта в организацията с оглед овластяване на служителите и развиване в тях на подходяща (балансирана) комбинация от интелектуална ориентация и ориентация към действие. Нещо повече, управлението на промяната се предлага като конкретна методология за преминаване от състоянието, определено от статуквото в компанията към адекватно позициониране по характеристиките на желаната организационна култура с оглед успешното решаване на надвисналите бизнес проблеми (Morris, Altman, Pitt, 1999). В допълнение, за всяка бизнес организация, чиито лидери се опитват да постигат пазарни успехи в условията на нарастваща неяснота, повишаващи се равнища на риск и намаляващи възможности за упражняване на контрол върху факторите, влияещи на желаните резултати най-вече отвъд организационните граници, но в известна степен и в техните рамки, се предлагат комплекти от съответстващи стратегии на организационно адаптиране (Morris, Altman, Pitt, 1999), които могат да бъдат възприемани и като видими културални атрибути, разкриващи специфични стратегически ориентации на компаниите по отношение на адаптирането им (таблица 1.4.5.1).

Всъщност управлението на промяната винаги е било важно за бизнес организацията както при преживяването на ключови събития, в много случаи произтичащи от неочаквани, внезапни и дълбоки изменения в доминиращите характеристики на бизнес средата, така и в резултат от преминаването през (не)планирани, (не)желани вътрешни трансформации в следствие на (без)действията на висшите лидери.

Таблица 1.4.5.1. Организационно адаптиране в условията на повишена неяснота, нарастващ риск и намаляващи възможности за оказване на контрол

| **Характеристика на средата/ компанията** | **Културални атрибути на специфичната стратегическа ориентация за компанията по отношение на адаптирането ѝ** |
|---|---|
| Нарастваща неяснота | (1) Хлабави организационни структури.<br>(2) По-малка ангажираност с дълготрайни активи.<br>(3) Гъвкавост в длъжностното проектиране, позволяващо многократно превключване между изпълнението на повече от една задача (multi-tasking).<br>(4) Разчитане на временно наети лица и хора със свободни професии, за да се увеличава рязко обема на изпълняваните операции.<br>(5) Действащи механизми за по-често предоставяне на обратна връзка за трудовото представяне.<br>(6) Двоен фокус на планиране (краткосрочни и дългосрочни действия). |
| Повишен риск | (1) Непрекъснато и систематично събиране на информация.<br>(2) По-балансиран микс от продукти/услуги, което предполага непрекъснато експериментиране с различни чести и постепенни иновации.<br>(3) Следване на стратегия за споделяне на риска чрез аутсорсинг, споделяне на ресурси с други фирми и спонсорство от клиенти, доставчици, дистрибутори, и/или инвеститори. |
| Намаляващи възможности за упражняване на контрол върху факторите, влияещи на желаните резултати | (1) Използване на ефекта на лоста по отношение на ресурсите.<br>(2) Работа в мрежа.<br>(3) Партньорство с други организации. |
| Източник: (по Morris, Altman, Pitt, 1999). | |

А осъществяването на инициативи в сферата на организационна промяна, предприемана за решаването на свързаните с бизнеса проблеми, не винаги е било обвързвано с едновременно предприемане на съпътстващи промени в характеристиките на доминиращата фирмена култура (Hammer, Champy, 1993; Anderson, Anderson, 2010), но съвременното развитие на методите на управление без колебание показва, че фирменото оцеляване и успешно просъществуване в много голяма степен зависят от интелигентното и своевременно управление на организационната култура (Rinne, 2023; Waddell, Creed, Cummings, Worley, 2020; Cameron, Green, 2019; Walker, Soule, 2017; O'Neill, Sohal, 1999), включително:

- Отдаване на заслуженото внимание на особеностите при осъществяването на организационни промени в разнообразни в културално отношение среди, дори на национално и регионално равнище (Leto, 2020; Halkias, Santora, Harkiolakis, Thurman, 2017; Berger, Herstein, Mitki, 2013; Kirsch, Chelliah, Parry, 2012; Ncube, 2010).
- Придаване на цивилизационен статут на създаваните нови мечти за бизнес в компанията, отразяващи в най-голяма степен възгледите на висшия мениджмънт, чрез проектиране и внедряване на официални фирмени документи като мисия,

визия, ценности, дългосрочни цели и други (Gill, 2002; Barney, Amorim, Júlio, 2023; Hollister, Tecosky, Watkins, Wolpert, 2021; Kotter, Heskett, 1992).

- Дори в последните години се стига дотам, че приноси към проектирането на желаната организационна култура (включително опубличената ѝ част) се възприемат като споделени, т.е. приписват се не само на висшите лидери на компанията, но и на представителите на други ключови заинтересовани групи (Almandoz, 2023; Kaplan, 2023; Schein, Schein, 2019, 2016; Walker, Soule, 2017). Но тук незнайно защо се премълчават някои потенциални проблеми, като: (а) Доколко заинтересовани са ключовите за компанията заинтересовани групи да участват в този процес, който на пръв поглед не създава пряка добавена стойност за тези от тях извън организационните граници? (б) Доколко искрени и добросъвестни биха били изказаните позиции от представители на заинтересованите групи по отношение преразглеждане на причината за съществуването на съответната компания? (в) В каква степен е необходимо да се съобразява компанията с мненията на различните заинтересовани групи? (г) Как да ги мотивираме да участват в процеса по ребалансиране на интересите на заинтересованите групи на компанията и как да поддържаме тази ангажираност във времето? И ако по отношение на служителите постигането и поддържането на висока степен на съответствие между индивидуалното, екипното и организационното равнища – от една страна, и висшия мениджмънт – от друга страна, чрез създаване и преформулиране на базови елементи на прокламираната фирмена култура като мисия и визия е относително разглеждан въпрос в съвременната научна литература, то по отношение на останалите заинтересовани страни и официални фирмени документи, използвани за опубличаване на официалната корпоративна култура, липсват споделени добри практики от света на бизнеса и резултати от научни изследвания. Именно тук се отваря широко „бяло поле“ за провеждане на проучвания в бъдеще.
- А обмислената култура, подкрепяща предприеманите промени (трансформации) в бизнес организациите бива определяна като адаптивна (adaptive culture) (Hollister, Tecosky, Watkins, Wolpert, 2021), формулирана за първи път от Kotter и Heskett (1992). Важни нейни атрибути като характеристики, фактори, културална рамка (модел), елементи, процес на изграждане, архитектура и принципи са представени в таблица 1.4.5.2. Като нейни близки и ориентирани към фирмения растеж деривати могат да бъдат отбелязани иновативната култура (innovative

culture; innovation culture; често откриваема) (Rao, Weintraub, 2013; Danks, 2015), културата на високо изпълнение (high performing culture) (Yadav, Soroka, 2022), смелата култура (courageous culture; откриваема в единични случаи) (Hurt, Dye, Edmonson, 2020).

Макар че лидерството и организационната промяна да са неразривно свързани (Parry, 2011, стр.57; Burnes, Hughes, By, 2018, стр.2), самото лидерството в сферата на промените (change leadership), предприемани на организационно равнище, все още представлява незадоволително изследвана област от мениджмънта, доминирана основно от практически ориентирани публикации, създаващи излишен „магически ореол“ около него и недостатъчен брой емпирични изследвания, на база на чиито ясни резултати да могат да бъдат правени подходящи изводи и отправяни полезни препоръки към заинтересованите страни от процеса в и извън организационните граници (By, Hughes, Ford, 2016; Ford, Ford, 2012; Herold, Fedor, Caldwell, Liu, 2008).

Но вече се появяват резултати от научни изследвания, според които лидерството в сферата на промените оказва значимо положително въздействие върху адаптивността и ефикасността на промяната (Imran, Iqbal, 2021). При това положение единственото, което може своевременно да се предприеме, е преднамерено да се „поразклатят“ някои широко разпространени митове относно лидерството в сферата на промените, а именно:

- Задължително става лидерството да се възприема не само на индивидуално равнище, но също на екипно, организационно, с разпределение на лидерските задължения и отговорности между повече хора, а що се касае до осъществяването на мащабни сложни промени, лидерството придобива формата на набор от интегрирани лидерски усилия за оказване на строго морално въздействие върху компанията чрез система от твърди ценности и етични стандарти – пак става въпрос за форми на организационната култура и потенциална реализация на елементи на прокламираната фирмена култура (By, Hughes, Ford, 2016).
- Както лидерството в сферата на промените (change leadership), така и управлението на промените (change management) имат своите комбинирани приноси към постигането на успех в стратегическите инициативи на съвременните компании, което означава, че същите не бива да се приемат като конкуриращи се концепции, а по-скоро – като взаимнодопълващи се (By, Hughes, Ford, 2016).

Таблица 1.4.5.2. Атрибути на адаптивната култура

| **Посочени атрибути** | **Описание** | **Принос към бизнес организацията** | **Източници** |
|---|---|---|---|
| **(1)** | **(2)** | **(3)** | **(4)** |
| Характеристики | предразположеност към промени; подлежи на изменения в унисон с условията на бизнес средата; поемане на риск; предприемаческа ориентация | (Адаптивна култура) | Kotter, Heskett (1992) |
| Характеристики | Отнасящи се към ценностите, ориентирани към промяната: (1) външен фокус (факторите на бизнес средата, най-вече клиентите), (2) очакване (проактивно търсене с оглед идентифициране на външни и вътрешни проблеми), (3) увереност (способност за промяна).<br>Отнасящи се към ориентацията към действие:<br>(1) отвореност към промени (иновации, промени, нови идеи, гъвкавост), (2) развиване на способности за справяне с различни ситуации в средата, (3) активно планиране на действията, основано на сътрудничество между звената с оглед решаване на (потенциални) проблеми, (4) осъществяване на промени (приспособяване при изпълнението им), (5) системно поддържане на промяната.<br>Отпаднала поради ниска честота: (1) доброволно поемане на рискове | (Адаптивна култура) Нараства вероятност-та за оцеляване на бизнес организацията | Costanza, Blacksmith, Coats, Severt, DeCostanza (2016) |
| Фактори | (1) Ценности, ориентирани към промяната и (2) Ориентация към действие | | |
| Характеристики | (1) Непрекъснатата еволюция е въплътена в адаптивната култура. Бизнес средата се променя, а компанията се адаптира към нея чрез културална еволюция.<br>(2) Организационното учене и гъвкавост зависят от експериментирането (нови идеи, създаване на прототипи и тестване) в безопасна среда за провали, възприемани като възможности.<br>(3) Лидерите се нуждаят от адаптивни начини на мислене, за да се справят успешно с адаптивните предизвикателства (без ясна дефиниция и изискващи ново учене) и да осъзнаят, че личните им способности за учене и развитие пряко влияят върху развитието на организационната култура.<br>(4) Свободно протичане на комуникацията във всички посоки в компанията; осъзнатост относно особеностите на системите от по-висок ранг и последствията от предприеманите действия; залага се на разнообразието като катализатор за повишаването на колективната интелигентност в бизнес организацията; дискутиране и предлагане на идеи за решаване на сериозните проблеми с доверие и смелост | (Адаптивна култура) Катализатор за процъфтяване на компанията в условията на бързи промени и ускорен растеж; преследване на най-високите организационни стремежи | Brown, Cameron (2018); Brown (2016) |
| Културална рамка (модел) | (1) по какви начини хората работят заедно, как израстват и се развиват в (чрез) системата: зависими, независими, взаимозависими и взаимно еволюиращи.<br>(2) Какво е важно за компанията и как това определя изисквания от нея адаптивен капацитет (съответствие – резултати – изграждане на капацитет – еволюиращи системи). | | |

Продължение

| (1) | (2) | (3) | (4) |
|---|---|---|---|
| Характеристики | гъвкавост, прозрачност, съзидателност, иновативност, ефективност, ангажираност, доверие, плавност (лекота) и устойчивост | (Адаптивна култура) Подкрепя създаването и поддържането на конкурентно предимство в информационната ера на 21-ви век. | Firoz (2020) |
| Елементи | (1) Разбиране и приоритизиране на нуждите на клиента. (2) Поставяне на фокус върху цялата екосистема на компанията (б.а. богатата палитра от заинтересовани групи). (3) Аналитична ориентация при взимане на управленски решения (анализ, базиран на реални данни). (4) Проактивно поведение във връзка с междуфирменото сътрудничество и работата в екип. (5) Склонност към действие (висока скорост). (6) Нагласа към учене (експериментиране, ускорено учене). (7) Ролята на лидера (овластява, енергизира и държи последователите отговорни за резултатите от работата). | (Адаптивна култура) Усвояване на пълния потенциал от организационните трансформации. | Hollister, Tecosky, Watkins, Wolpert (2021) |
| Процес на изграждане | (1) Привличане и повишаване в компанията на адаптивни  и резилентни хора; (2) Приоритизиране на идентифицирането и справянето с бариерите за организационно преминаване от текущата култура към желаната; (3) Прецизиране на културалните елементи, подлежащи на запазване или на изоставяне (отхвърляне); (4) Разгласяване важността на целевите културални ценности чрез внедряването на нови практики; (5) Лидерите въплъщават ролеви модели за укрепване на културалните ценности. | (Адаптивна култура) Генерира конкурентно предимство за компанията | Tangwancharoenchai (2022) |
| Архитектура | (1) цел-ориентир на организацията; (2) водещи принципи (културни ценности, визия, корпоративни ценности, корпоративна стратегия, структура, решаване на проблеми, партньорство); (3) правила (отвореност, включване, комуникация, цел-ориентир на работното място, предизвикателства, екипи, баланс „работа – личен живот“, възможности за кариера, набиране, заплащане, обучение и развитие, окуражаване на мениджърите, оценка на трудовото представяне); (4) корпоративно гражданство | (Адаптивна корпоративна култура) изключително успешни организации | *** (2023м) |
| Принципи | психологическа отговорност, споделена отговорност | | |
| Характеристики | ангажираност, доверие, мотивация, близост, концентрация и социална ангажираност | | |

- Изоставяне на мита, че съществува „един подходящ подход (човек) за всички ситуации на промяна“, възникващи в компаниите. Всъщност тук става въпрос за напасване на различни форми на лидерството (индивидуално, с разпределени отговорности), които биха били подходящи в определена степен към конкретни видове промени (големина, продължителност, фази, жизнен цикъл) Тук задължително би следвало да се отчитат и потенциалните изменения в груповата динамика на лидерството поради въздействията на познавателни, духовни, емоционални и поведенчески характеристики и изисквания (By, Hughes, Ford, 2016; Gill, 2002).
- Високоефективното лидерство в сферата на промените налага на въплъщаващите го хора, допринасящи за компаниите, да демонстрират едновременно и балансирано харизматичните и инструменталните му измерения с оглед изграждането на проектния екип за осъществяване на промяната и преодоляване на потенциалната съпротива срещу нея (Graetz, 2000; Issah, 2018). Това изисква от лидерите на промяната да притежават съответни лични качества и разнообразна интелигентност, особено силни комуникационни умения (таблица 1.4.5.3) (Graetz, 2000; Issah, 2018; Palthe, 2019). Нещо повече, приема се, че лидерството в сферата на промените съдържа демонстрирани линии на поведение от лидерите, основаващи се върху визионерство, комуникиране, участие, подкрепа и загриженост за интересите на участниците в процеса на промяна. Именно горепосочените линии на поведение имат голямо значение за осигуряване участието и подкрепата на служителите за планираните усилия за организационна промяна. Въпреки че лидерството в сферата на промените не влияе пряко върху поведенческите намерения на служителите да подкрепят промяната, то се оказва силно свързано с тяхната познавателна оценка на промяната. А връзката му с поведенческите намерения на служителите за подкрепа на планираната промяна е опосредствана от познавателната оценка на служителите и емоционалната реакция към планираното събитие за промяна (Onyeneke, Abe, 2021). Ако пък феноменът организационна култура се разглежда като единно цяло, се установява наличието на силни връзки между лидерство в сферата на промените и организационната култура, както и между организационната култура и готовността на служителите за промяна. Но лидерството в сферата на промените не оказва пряко влияние върху готовността на служителите за промяна и организационната култура не се отразява на връзката между лидерството в

сферата на промените и готовността на служителите за промяна (Engida, Alemu, Mulugeta, 2022).

Таблица 1.4.5.3. Съвкупността от качества, характеристики и роли за успешния лидер в сферата на промените

| **Харизматична роля** | **Качества и характеристики** | **Инструментална роля** |
|---|---|---|
| (1) Начин на мислене, свързан с лидерството в сферата на промените<br>(2) Стратегически фокус<br>(3) Фокус (системен, върху голямата картина)<br>(4) Предвиждане, енергизиране<br>(5) Загриженост за споделените ценности, отношения и мотивирането на персонала | (1) Честност/ почтеност/ достоен за доверие<br>(2) Вдъхновяващ<br>(3) Висока емоционална интелигентност: самоувереност, осъзнатост, силна енергичност, енергия за постигане на отвореност към нови идеи/ промяна<br>(5) Висока културална интелигентност<br>(6) Висока изпълнителна интелигентност (компетентен, критично мислещ) при изпълнението на задачи, работа с и чрез други хора (силни междуличностни умения), и лична преценка и поведенческа адаптация | (1) Управленски начин на мислене<br>(2) Оперативен/ технически фокус<br>(3) Фокус върху бизнес единицата<br>(4) Планиране и контрол<br>(5) Грижа за системи, структури и подобрения в ресурсите (човешки и материални) |
| Източник: (Graetz, 2000; Issah, 2018; Palthe, 2019). | | |

- Щом зад всеки лидерски подход могат да бъдат идентифицирани лежащи в основата му ценности (By, Macleod, 2009), то не е изненадващо, че лидерството в сферата на промените във времето също бива културално и оперативно препозиционирано в синхрон със съвременните методи на управление, за да отговаря на връхлитащите бизнеса предизвикателства като динамичност на бизнес средата, климатичните промени, ориентацията към устойчиво бизнес развитие, изразяваща се в концепцията за триизмерната печалба (хора, планета, финансова печалба) (Burnes, Hughes, By, 2018; Doppelt, 2017; Higgs, Rowland, 2005). А това означава преди всичко: (а) разширяване палитрата на заинтересованите групи, чиито по-широко дефинирани интереси би следвало да се балансират отново; (б) придържане към интересите на обществото (б.а. възможно най-големи групи от населението) и етиката в предприеманите начинания; (в) приемането на разногласията между заинтересованите страни като катализатор за творческо решаване на проблемите, които предварително са анализирани от различни перспективи; (г) възприемане на взаимозависимостта между лидерството и мениджмънта; (д) ползване на изследователски методи, при които едновременно се изследва и решава даден проблем (action research); (е) най-тясната връзка с успехите за бизнеса при осъществяване на организационни промени се открива при подходите, базирани на управление на промяната според обстоятелствата (emergent approaches) и сложността.

### 1.4.6. Пластичност

Организационната пластичност е сравнително нова концепция, която се появи в света на бизнеса, и се отнася до способността на компанията да се адаптира и променя в отговор на вътрешни или външни фактори. По същество това е степента, в която компанията може да бъде оформена и оформена, за да посрещне нови предизвикателства, възможности или промени на пазара. Понятието "пластичност" идва от областта на биологията и се отнася до способността на даден организъм да променя физическата си структура или поведение в отговор на стимули от околната среда. В контекста на бизнес организациите организационната пластичност може да се разглежда като подобна способност за адаптиране и промяна (Herath, Secchi, 2021). Организационната пластичност е важна характеристика за компаниите в днешната динамична и постоянно променяща се бизнес среда. Компаниите, които са в състояние да се адаптират бързо и ефективно към промените на пазара, е по-вероятно да успяват в сравнение с тези, които са твърди и негъвкави (Levinthal, Marino, 2015). Важен елемент на организационната пластичност е пъргавостта, осигуряваща (Rios, 2021):

- бързото реагиране на пазарните промени, независимо дали става въпрос за нов конкурент, промяна в предпочитанията на потребителите или промяна в технологиите.
- изпреварващи или своевременни промени в следваните стратегии, изпълняваните процеси и действащите структури с оглед посрещане на нови предизвикателства и възползване от нови възможности.

Друг важен елемент на организационната пластичност е иновацията, понеже компаниите, способни да въвеждат иновации и да предлагат нови идеи, е по-вероятно да успяват в днешната конкурентна бизнес среда. А организационната пластичност им позволява да експериментират с нови идеи и подходи и бързо да ги адаптират или изоставят в зависимост от първоначално наблюдавания успех (Secchi, 2021).

Третият важен елемент на организационната пластичност е създаването на култура на непрекъснато учене и усъвършенстване, понеже компаниите, които са в състояние да се учат от грешките си, да адаптират процесите си и непрекъснато да подобряват продуктите или услугите си, е по-вероятно да успяват в сравнение с тези, които са зациклили в старите начини на работа (Al-Abedi, Ahmed, 2022).

Целенасоченото развиване на организационна пластичност налага съсредоточаване върху няколко ключови области (Li, 2015), а именно:

- *Развиване на култура на гъвкавост и иновативност*, в която служителите да бъдат насърчавани да експериментират, да поемат рискове и да се учат от грешките си.
- *Инвестиране в технологии и процеси*, които позволяват на пластичните организации да реагират бързо и ефективно на промените на пазара.
- *Приоритизиране на непрекъснатото учене и усъвършенстване* както на индивидуално, така и на организационно ниво.

В заключение, организационната пластичност е критична характеристика за компаниите, осигуряваща успешното им просъществуване в днешната динамична и постоянно променяща се бизнес среда.

### 1.4.7. Съзидателност

Бизнес креативността (или съзидателността в бизнеса) е понятие, което през последните години придоби значителна популярност отново поради бързо променящата се и високо конкурентна бизнес среда. То се отнася до способността на бизнес организацията да предлага иновативни идеи и решения, за да отговаря на изискванията на пазара и да изпреварва своите конкуренти (Koh, 2000), превръщайки се в трайно успешен пазарен лидер. Бизнес креативността е способността на дадена компания да генерира нови и иновативни идеи, които могат да се използват за решаване на проблеми, създаване на нови продукти или услуги и подобряване на съществуващите. Тя включва нестандартно мислене, поемане на рискове и отвореност към нови възможности. Бизнес креативността не е ограничена до конкретен икономически сектор, а представлява умение, което може да се прилага във всички области (Bakhshi, McVittie, 2009). Ето защо се налага същата да бъде изследвана в ролята ѝ на ключова характеристика на успешния съвременен бизнес.

Ускоряващото се развитие на технологиите, нарастващата и изменяща се глобализация изискват от предприятията постоянно да се адаптират към промените на пазара чрез предлагане на нови и иновативни решения с оглед постигане на организационно лидерство по отношение на останалите играчи на пазара. Всъщност бизнес креативността позволява на фирмите да мислят по различен начин и да предлагат уникални решения, които могат да им помогнат да изпъкнат сред тълпата (Blomberg, Kallio, Pohjanpää, 2017). Същата има разнообразни проявления, като разработване на нови продукти и услуги, намиране на нови начини за маркетинг и продажба на

съществуващите продукти и услуги, подобряване на оперативната ефективност и ефикасност. Тя притежава няколко съществени особености, повишаващи ценността ѝ за успешните бизнес организации (Csikszentmihalyi, Sawyer, 2014), а именно:

- *Откритост към нови идеи*: Успешните бизнес организации са отворени към нови идеи и са готови да поемат рискове, за да изследват нови възможности.
- *Гъвкавост*: Креативността в бизнеса изисква гъвкавост и способност за бързо адаптиране към промените на пазара.
- *Сътрудничество*: Сътрудничеството е от съществено значение за бизнес креативността, тъй като позволява на хората да споделят идеи и да се възползват от силните си страни.
- *Непрекъснато учене*: Успешните компании винаги се учат и търсят нови знания и умения, за да подобряват своята креативност.
- *Експериментиране*: Бизнес креативността включва експериментиране и поемане на пресметнати рискове за тестване на нови идеи и решения.
- *Фокусиране върху нуждите на клиентите*: Бизнес креативността се фокусира върху удовлетворяването на нуждите на клиентите и предоставянето на иновативни решения, които отговарят на техните потребности.

Нещо повече, преобладаваща част от представителите на заинтересованите групи възприемат бизнес креативността като нова характеристика на успешните компании, понеже времето, когато фирмата предимно се е разглеждала като фокусирана върху ефективността и предвидимостта, е безвъзвратно отминало. А днес от бизнес организацията се очаква да е в състояние бързо да се адаптира към промените и да въвежда иновации, за да се конкурира активно (Lukic, Džamic, Knezevic, Alčaković, Bošković, 2014). По-конкретно, бизнес креативността става все по-важна в съвременната бизнес среда по няколко причини (Borghini, 2005) и под въздействието на конкретни фактори (Lukic et al., 2014), а именно:

- *Позволява на компаниите да изпреварват своите конкуренти*, като предлагат уникални решения, които отговарят на нуждите на клиентите (Borghini, 2005).
- *Помага на предприятията да се адаптират бързо към промените на пазара и да запазят актуалността си в постоянно променящия се бизнес пейзаж* (Borghini, 2005).
- *Може да предизвика повишаване на рентабилността*, тъй като иновативните решения могат да създават нови пазари и потоци от приходи (Borghini, 2005).
- *Бързият темп на технологичните промени* (Lukic et al., 2014).

- *Нарастващата глобализация на икономиката* (Lukic et al., 2014).
- *Нарастващите изисквания на потребителите* (Lukic et al., 2014).
- *Възходът на новите бизнес модели* (Lukic et al., 2014).

В заключение, бизнес организациите, които са в състояние да насърчават творчеството сред служителите си, е по-вероятно да бъдат успешни в новата среда.

### 1.4.8. Висока производителност

Организацията с висока производителност (high performance organizations – HPO) представлява концептуална рамка, ориентирана към постигане на подобрени и устойчиви организационни резултати, което я позиционира като ефективно средство за завоюване на организационно лидерство. Тя може да се определи като алтернатива на бюрократичния модел, известен като Тейлъризъм (Kello, 2007). Не съществува общоприето определение за високоефективна организация в прегледаните научни публикации (Holbeche, 2005; De Waal, 2007), но от същите става ясно, че всички подобни организации притежават общ набор от характеристики. Основна сред тях е способността да се признае необходимостта от адаптиране към средата, в която организацията работи. Организациите с висока производителност могат бързо и ефективно да променят своята оперативна структура и практики, за да отговорят на нуждите. Тези организации се фокусират върху дългосрочен успех, като същевременно постигат действителни краткосрочни цели (Holbeche, 2005). Тези организации са гъвкави, фокусирани върху клиентите и могат да работят много ефективно в екипи. Културата и управлението на тези организации поддържат по -плоски йерархии, работа в екип, разнообразие и адаптивност към околната среда, които са от първостепенно значение за този тип организации. В сравнение с други компании, организациите с висока производителност отделят много повече време за непрекъснато подобряване на основните си възможности и инвестират в работната си сила, което води до увеличаване на растежа и производителността (De Waal, 2007). Организациите с висока производителност понякога се означават като организации с висока ангажираност (Wood, 1999).

По-конкретно, на база на извършеното литературно проучване могат да бъдат идентифицирани следните характеристики на организациите с висока производителност, както следва:

- *Организационен дизайн* – Във високопроизводителните организации високо се оценяват работата в екип и сътрудничеството между структурните си звена и със

заинтересованите страни и ги определят като приоритети в проектирането на своите управленски и производствени (обслужващи) структури. Тези компании променят (приспособяват) организационната йерархия и улесняват осъществяването на междуфункционално сътрудничество. Те правят това, като минимизират бариерите между функционалните звена и в значителна степен снижават или дори отстраняват отрицателното влияние на сложната и тежка организационна бюрокрация (Kello, 2007). В НРО се задълбочават отношенията между служителите, които изпълняват различни функции или които допринасят само в рамките на даден бизнес подразделение (силоз), което подобрява организационните резултати. Това важи с особена сила за организации, които упражняват силно взаимозависима (взаимосвързана) дейност, като например болнични заведения (Gittell et al., 2009). В организациите с висока производителност се оценява високо и споделянето на информация на всички нива, като се стимулират споделянето на информация както в процесите отдолу нагоре, така и отгоре надолу. Дизайнът също е много гъвкав и може да се адаптира за преодоляването както на външни, така и на вътрешни бариери.

- *Екипи* – най-очевидната разлика в организационния дизайн на НРО е тяхната зависимост от екипната работа. Екипите работят полуавтономно, за да се определят графици, да управляват качеството и да решават проблеми.(Kello, 2007) Тези самостоятелно насочени работни екипи процъфтяват в обмена на информация във всички нива на организацията, гъвкави и квалифицирани са, да решават проблеми без нужда от пряк надзор (Kello, 2007). Доказано е, че членовете на самостоятелно формирани работни екипи получават по-голямо удовлетворение от работата, повече автономия и права за предлагане на полезни за бизнеса идеи, повишено разнообразие на извършваната работа (Morley, 1967). Тези екипи често са с малък брой хора, обикновено вариращи от 7-15 членове (Katzenbach, Smith, 2015). Членовете на тези екипи споделят допълнителни умения и дейността често е многофункционална. За да могат тези екипи наистина да работят с висока производителност, те трябва да се отговарят на изискванията на рамката за работа в екип. Членовете на екипа с висока производителност са склонни да развиват силна лична ангажираност към растежа и успеха на колегите си, като и към растежа и успеха на организацията като цяло (Katzenbach, Smith, 2015). Развитото чувство за ангажираност, проявено от екипите в организация с висока производителност, им позволява да развият по-силно чувство за цел в

работата, да поемат повече отговорност и по –детайлно формулирани цели, което им позволява да постигат по-висока производителност (Katzenbach, Smith, 2015). Екипите с висока производителност преминават през същата методическа рамка за развитие на различни сценарии, която е популяризирана от Tuckman, както и другите екипи (Bonebright, 2010). Те трябва да бъдат ръководени от компетентен лидер през етапите, докато не са готови да работят наистина с висока производителност.

- *Човешки ресурси* – в организациите с висока производителност се насърчават и сериозно се инвестира в дейности и инициативи по обучение и развитие на служителите. Това обикновено се постига чрез развитие на лидерски качества и управление на компетентностите (De Waal, 2007). В НРО разработват ясен набор от основни компетентности, които служителите на организацията трябва да овладяват. Ето защо мениджмънтът инвестира в изграждането, поддържането и развитието на избраните компетентности чрез обучение и развитие, и по този начин се стреми към организационно лидерство Тези организации също преоткриват начина, по който се отнасят към своите служители, за да придадат стойност на концепциите на екипа, което се отразява в структурирането на длъжностните характеристики. Те често се наричат членове на екипа или сътрудници, за разлика от служители или персонал. Това засилва участието на служителите и ги прави  по –ангажирани, поставят си по-амбициозни цели и компетентности, което от своя страна изпълнява целта на организацията, а именно създаването на нова стойност.
- *Лидери* – ролите на мениджърите в НРО също се преоткриват. Традиционните модели за организация биха накарали ръководителите да следят отблизо или да контролират своите екипи, а ръководителите на екипи в НРО са по –скоро загрижени за дългосрочното стратегическо планиране и насочване на своите служители (Kello, 2007). Те възприемат по-личен подход и тяхната длъжност отразява тази промяна чрез отговорност. Лидерите в НРО се доверяват на своите служители да вземат правилните решения. Те действат като треньори на членовете на екипа си, като им дават подкрепа и поддържат фокуса им върху проекта (De Waal, 2007). Тези лидери са в състояние да водят и имат способността да коригират стила си на лидерство според нуждите на членовете на екипа. Те знаят кога да вдъхновяват хората с директна комуникация, а също така имат способността да разбират, когато е необходим по-личен подход. Въпреки че тези

лидери действат с „по-личен“ подход, те държат отговорни изпълнителите за непостигнатите цели. Лидерските практики също са в съответствие с визията, ценностите и целите на компанията (Owen, Mundy, Guild, Guild, 2001). Лидерите на тези организации вземат всички свои решения в съответствие с ценностите на организацията. Лидерското поведение, което е в съответствие с визията на организацията, включва поставяне на ясни очаквания, насърчаване на чувството за принадлежност, насърчаване на участието на служителите в процеса на вземане на решения и насърчаване на ученето (обучението) и развитието (Owen, Mundy, Guild, Guild, 2001). Лидерите в НРО също поемат отговорността да разбират и да могат бързо да вземат важни решения относно постоянно променящия се пазар, в който упражнява дейност тяхната организация. Тук на лидерите се налага да притежават способността да предвиждат промените в конкуренцията, технологиите и икономиката в рамките на своя пазар.

- *Организационна стратегия и визия* – в НРО се създават силна визия, стойност и мисия, които ръководят техните организации и ги привеждат в съответствие с външната среда (Kello, 2007). Мисията, визията и ценностите на организацията служат като основи, върху които се изгражда организацията. Те информират служителите какво се толерира (възнаграждава) и какво не. В НРО прилагат изявления за визия, които са специфични, стратегически и внимателно подбрани за компанията (Owen, Mundy, Guild, Guild, 2001). Лидерите разпространяват визията на всички нива, като гарантират, че дейностите са съобразени с визията и стратегията на организацията. НРО също така поставят високи, но измерими и постижими цели за своята организация, за да постигнат своята визия. (De Waal, 2007) Визията и стратегията на организацията са ясни за служителите на всички нива. Общото разбиране за стратегията и посоката на развитие на организацията създава стратегическо мислене сред служителите, което помага на компанията да постигне целите си.
- *Иновативни практики* – НРО възнаграждават и стимулират поведение, което е в съответствие с целите на организацията. Те прилагат програми за възнаграждение, които имат за цел да облагодетелстват служителите, които следват ценностите на организацията. НРО рационализират обмена на информация на всички нива на организацията. Споделянето на информация се рационализира чрез комуникационни канали, базирани на най-съвременни информационни технологии (De Waal, 2007). Вътрешната комуникация е

интерактивна и откритият обмен се възнаграждава (толерира). Обикновено HPO прилагат иновативни ИКТ мрежи в рамките на своята организация. Въпреки че HPO оптимизират своята информация, те също споделят информация на всички нива на организацията, за да се уверят, че всички споделят една и съща визия. HPO непрекъснато подобрява своите продукти, производствени процеси или услуги, за да спечели конкурентни предимства (Appelbaum, 2000). Тези организации се фокусират върху ефективността на всички аспекти на своя продукт. Те внедряват различни модели за оптимизиране на процесите и качеството, като цялостно управление на качеството, стегнатите шест стандартни отклонения (Lean Six Sigma), кръгове за качество, реинженеринг на процесите и Lean (икономично, стегнато) производство, чрез които неотклонно преследват заемането на лидерска позиция в индустриите, в които упражняват своята дейност. HPOs внедряват иновативни практики в сферата на човешките ресурси. Например служителите могат да бъдат включвани в процеса по наемане и подбор. Всички членове на екипа могат да участват, когато наемат нов член, който да се присъедини към този екип. Човешките ресурси могат също така да въведат система за знания или за програми за умения, където служителите получават парично възнаграждение за посещаване на обучения, които подобряват техните умения и способности (Rousseau, 1977). Като цяло има по -целенасочен подход към обучението, при който организацията цели овладяването на конкретни умения чрез събиране на данни, оценка на нуждите и постигането на организационно лидерство. Тези умения са във фокуса на програмите за обучение и развитие, които се изпълняват и са отговорност на човешките ресурси. Характерно за тези организации е наличието на вътрешен екип за обучение и организационно развитие, който отделя време за провеждане на оценки на нуждите, основани на умения и компетентност, и след това организира, провежда и оценява обучение на служители там, където е необходимо.

- *Гъвкавост и адаптивност* – успехът на HPO се дължи на способността им да разполагат със структури, които им позволяват бързо да се адаптират към средата, в която работят. Те имат способността да се преконфигурират (преструктурират), за да отговорят на изискванията на пазара и да избегнат заплахите му. HPO непрекъснато проучват и следят околната среда, за да разберат контекста на своя бизнес, да идентифицират тенденциите и своите конкуренти. Растежът на HPO се улеснява чрез създаване на партньорства и създаване на мрежи с други

организации след внимателно проучване на добавената стойност чрез влизане в тези взаимоотношения (De Waal, 2007). Те имат висока външна ориентация и се стремят да отговорят на изискванията на клиентите. Те отговарят и надвишават изискванията на клиентите, като насърчават близки отношения с клиентите, разбират ценностите на клиентите и реагират на нуждите им. НРО поддържат отношения със своите заинтересовани страни, като създават взаимни отношения и са пример в постигането на организационно лидерство.

## 1.5. Културалният контекст на организационното лидерство

Конвенционална мъдрост е, че мениджмънтът изпълнява обичайни задачи и действа в рамките на съществуваща (утвърдена, доминираща) култура, а лидерството се свързва със справянето с непознати ситуации, овладяването на новости, внедряването на иновации и осъществяването на свързани с посочените дейности неизбежни културални промени. По тази причина изследователският интерес към организационното лидерство обосновано се обогатява чрез добавяне на нови нюанси като връзката „иновации – култура" в ролята ѝ на основен катализатор за изграждането и поддържането на организационно лидерство и връзката „организационно лидерство – официална фирмена култура", силно значима за оцеляването и успешното развитие на компаниите. А самата провъзгласена фирмена култура се разглежда и описва като система с оглед на по-ефикасното и ефективното ѝ управление, и трансформиране по необходимост.

### 1.5.1. Връзката „иновации – култура" в ролята ѝ на основен катализатор за изграждането и поддържането на организационно лидерство

Връзката „иновации – култура" в бизнес организациите сериозно е привлякла интереса на изследователи и мениджъри от практиката (Schein, 1988; Sharif, Chan, 2004; Davila, Epstein, 2014; Morente, Ferràs, Žižlavský, 2018), като до известна степен има постигнато съгласие за директното ѝ изразяване чрез понятието „иновационна култура" (innovation culture; culture of innovation). Според една добра дефиниция, предложена от Rao и Weintraub (2013), иновационната култура представлява „сбор от ценности, линии на поведение, климат, ресурси, процеси и успехи на целева бизнес организация, които допринасят за нейната способност да обновява своите продукти и услуги", т.е. в известна степен се приема, че добре развитата иновационна култура предсказва наличието на

висока организационна иновативност във фирмата. Всъщност това определение е в основата на изграждането на цялостна теория и предлагането на конкретен инструмент за измерването на иновационната култура в компаниите (Innovation Quotient survey; изследване на коефициента на иновациите) (Rao, Weintraub, 2013), състоящ се от компоненти, прилежащи фактори и елементи (индикатори) (таблица 1.5.1.1), като същият е в известна степен валидиран, по някои компоненти надеждността е приемлива и на тази основа възпроизвеждан за прилагане отвъд първоначалния обект на изследване, т.е. в различни сектори на икономиката (Danks, 2015).

Таблица 1.5.1.1. Структурни компоненти на иновационната култура по Rao и Weintraub (2013)

| Компонент | Фактори | Елементи/ Индикатори |
|---|---|---|
| Ресурси | Хора<br>Системи<br>Проекти | Шампиони, експерти, талант<br>Подбор, комуникация, екосистема<br>Време, пари, пространство |
| Процеси | Развивам идея, представям си<br>Оформям<br><br><br>Улавям | Създавам, филтрирам, приоритизирам<br>Създавам прототип, тествам хипотеза на база на логични разсъждения, предположения и данни, повтарям действие многократно с малки промени<br>Гъвкавост, стартиране на дейност, нарастване на приходите от дейността, без да се влагат много средства в придобиването на нови активи от компанията |
| Успех | Външни<br>На равнище предприятие<br>Индивидуални | Клиенти, конкуренти, финансови<br>Цел-ориентир, дисциплина, способности<br>Удовлетвореност, растеж, възнаграждение |
| Ценности | Предприемачески<br><br>Креативност<br>Учене | Толериране на неяснотата, ориентация към действие, копнеж (жажда)<br>Въображение, автономия, шеговитост (веселост)<br>Любопитство, експеримент, приемане на провалите като нещо нормално |
| Линии на поведение | Енергизирам<br>Ангажирам<br>Давам възможност | Вдъхновявам, предизвиквам моделирам<br>Инициатива, подкрепа, коучинг<br>Оказвам влияние, приспособявам, умствена сила у индивида да продължава да опитва в лицето на предизвикателства и неуспехи, като същевременно запазва страстта си към работата, която върши. |
| Климат | Безопасност<br>Простота<br>Сътрудничество | Доверие, интегритет, отвореност<br>Без бюрокрация, отговорност, вземане на решение<br>Общност, многообразие, работа в екип |
| Източник: Danks (2015, стр. 5). | | |

Последното представлява още едно доказателство за съществуването на известна връзка „иновации – култура“ на организационно равнище. Гореспоменатият инструмент за измерване на иновационната култура е обоснован чрез разумно и креативно възприемане на теориите и резултатите от научни и практически изследвания на редица автори в сферата на организационната култура и фирмените иновации (Denison, 1996; Hofstede, 1998; Schein, 1984; Christensen, Anthony, Roth, 2004; Tellis, Prabhu, Chandy,

2009). Така, че въобще не е изненадващо, че сред компонентите му и техните съставни части се откриват редица културални атрибути (Димитров, К.В., 2012б), и по-специално конкретни елементи на провъзгласената фирмена култура (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018) – в .т.ч. някои организационни ценности, принципи на мениджмънта, заинтересовани страни, структурни елементи, изграждащи визията и мисията на компанията, дори конкретен фирмен документ за описание на официалната корпоративна култура (б.а. цел-ориентир). Подобно е положението и при други модели, едните описващи „фактори“ (б.а. характеристики, атрибути) на иновационната култура (респ. иновационния климат) в компаниите (Danks, 2015, стр. 25; Sarros, Cooper, Santora, 2008; Lee et al., 2014; Herrmann, Gassmann, Eisert, 2007), а другите създадени, за да измерват иновационната култура за съответни цели (Danks, 2015, стр. 29; Tohidi, Seyedaliakbar, Mandegari, 2012; Aiman-Smith et al., 2005; Remneland-Wikhamn, Wikhamn, 2011).

В действителност интересът към изучаването на връзката „иновации - култура“ датира още от края на осемдесетте години на двадесети век, когато Schein (1988) легитимно поставя проблема относно подходящия вид организационна култура, която би имала голям потенциал да подкрепя извършването на иновации в бизнес организациите. Разбира се, организационната потребност от създаването и закрепването на подобна култура в компанията произтича от неизбежността на организационното приспособяване към изменящата се, турбулентна бизнес среда, осъществявано чрез проектиране и внедряване на нови мисии, цели, продукти, услуги, нови начини за извършване на дейностите, нови ценности, основни предположения, формулиране и възприемане на нови подходи към изпълнението на нови роли, създаване на капацитет за управление на непрекъснатата промяна. Ето защо организационното учене е определено като приоритет с оглед осъществяване на необходимото адаптиране особено в контекста на навлизането на информационните технологии. По този начин на основата на привеждането на научни разсъждения е извършена експертна оценка по зададени хипотези Schein (1988), чрез които са обосновани основни предположения, осигуряващи високото равнище на иновативност в целева организационна култура, а именно:

- Светът подлежи на промени и може да бъде управляван, т.е. компанията може в известна степен да оказва влияние върху своята бизнес среда, а не само да търпи негативи от въздействието ѝ и да се съобразява с нейните фактори.
- Хората по природа демонстрират проактивно поведение при решаването на възникващите организационни проблеми.

- До истината се стига по прагматичен начин. А това предполага създаване и поддържане на положително отношение към работата по метода на пробите и грешките, развиване на разумна склонност към поемането на риск и до известна степен (б.а. сума на разходите) допускане и относително спокойно приемане на неуспешни усилия или провали.
- Възприеманият като подходящ времеви хоризонт в компанията трябва да е близкото бъдеще, а не миналото, настоящето или далечното бъдеще.
- Възприетите времеви единици за осъществяване на промените в компанията трябва да са съобразени с вида на иновациите, чието потенциално осъществяване се разглежда.
- Доминиращото схващане за оценката на човешката природа я поставя в интервала между неутрална или добра, но винаги ориентирана към съвършенство.
- Човешките взаимоотношения се основават на индивидуализма и високото оценяване на разнообразието сред допринасящите хора за компанията в или извън нейните граници.
- Успешното вземане на решения в компанията е колективно начинание, т.е. основано на участието на съответните заинтересовани страни.
- Обособяването на разнообразни субкултури в голямата бизнес организация създава предимство за същата и по тази причина трябва да се подкрепя формирането и поддържането им, но последните трябва да притежават силна свързаност с основната култура на компанията.

Става ясно, че от горепосочените основни предположения могат да бъдат изведени някои от атрибутите на провъзгласената организационна култура като ценности и принципи на мениджмънта, а някои от средствата за организационното приспособяване се явяват в основата на създаваните официални фирмени документи, разгласяващи официалната фирмена култура или техни елементи (виж Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018).

По специфичен начин Trompenaars и Wooliams (2009) възприемат връзката „култура – иновации“, като я разглеждат през призмата на жизнения цикъл на самата компания и съпътстващото еволюционно развитие на нейната организационна култура, като възприетото наименование за горепосочената връзка е „култура на иновацията“ (“a culture of innovation”). Последната е дефинирана като специфично свързване (обединяване) на двете крайни позиции по оста „засилваща се ориентация към

стандартизация по света срещу непрекъснато нарастващо многообразие“ или „свързване на това, което споделяме, и там, където се различаваме“, като това предизвикателно начинание е важна новост за лидерите в бизнес организациите (Trompenaars, Wooliams, 2009). В тези условия за основен отговорник по осъществяването на необходимите културални промени в компанията определят специалистите по човешките ресурси. Тук залагат на неизбежните ключови събития (организационните кризи) като двигател за извършване на културална промяна, която в никакъв случай не е самоцел, а се явява остра необходимост, дължаща се на настъпването на критична ситуация, когато фирменият растеж започва да надхвърля капацитета на доминиращата организационна култура да осигурява успешното справяне с решаването на непрекъснато възникващите проблеми пред (противоречия за) компанията като оцеляването и приспособяването на групата (персонала) към външната среда и проблема за вътрешната интеграция между членовете ѝ. Решаването (уталожването) на всеки възникнал проблем (противоречие) изисква взимането на иновативно решение, понеже в организационния си живот бизнес организацията не е преживявала и успешно преодолявала подобна трудност, както би следвало да се случи в момента, за да просъществува в динамичната, нестабилна, сложна и неясна бизнес среда. Това налага многократното предприемане, извършване, настъпване и стабилизиране на промени в доминиращата организационна култура към даден момент (културално статукво), като се появяват нови или отпадат остарели културални характеристики, или едни от тях биват приоритизирани за сметка на други. По този начин може да се притъпява остротата на ценностните различия в големите международни компании, особено на по-високите културални равнища, където същите функционират, т.е. могат „да се създават нови, по-добри правила от различни изключения, произтичащи от фирмения растеж. Така се отваря път за частично творческо приложение на традиционния модел на фирмената култура на Trompenaars и Hampden-Turner (1998) при реализирането на пълния жизнен цикъл на компанията с оглед успешно справяне с връхлитащите я кризи („дилеми“) на развитието през отделните етапи при неотклонно преследване на стратегия на растеж чрез последователно насочване, делегиране, координиране и външни връзки. Асоциацията с провъзгласената фирмена култура (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018) може да се търси по направление на възможностите за създаване на официални организационни документи на различните етапи на развитие на компанията като философия, принципи на мениджмънта и ценности.

Davila и Epstein (2014) високо оценяват създаването на специфична организационна култура (иновативна култура, innovative culture), като основа за извършването на стратегически открития в компаниите. Според тях такава култура би следвало да притежава някои общи характеристики като: (а) ориентация към иновации, изразявана чрез демонстриране на внимание и уважение от страна на висшия мениджмънт към хората, изповядващи свежи идеи (теории, концепции) и поемащи рискове, както и чрез обезпечаване на иноваторите с ресурси, (б) оказване подкрепа на служителите да поемат рискове, независимо дали успяват или претърпяват провал, (в) възприемане на усилията за пробив като необходими за дългосрочното оцеляване на компанията (екипа), (г) търсене на баланс между технологичните и бизнес прозрения при иновирането, (д) осъзнаване на нуждите на бизнес организациите и предизвикателствата пред тях, свързани с пробивните иновации, (е) ориентация към поддържане на отворени комуникации в структурата на бизнес организацията и в нейните мрежи, (ж) податливост на разрушаване, (и) изисква всеотдайността на силен лидер в процеса на организационна трансформация по изграждането ѝ, (ж) възприемане на текущите и бъдещите клиенти, иновативните външни организации и експериментите като важни инструменти за учене.

Друг подход за успешно разкриване на връзката „култура - иновации“ използват Deverell и Fitzgerald (2005), които всъщност създават връзка на подчиненост между организационната култура и иновациите в компанията, позиционирайки първата в ролята на важна характеристика на организационната иновация наред със сърцевинните компетентности, структурата и процесите, и стратегическата ориентация. Подобна връзка поне частично може да се оправдае със специфичния обект на изследване – амбидекстралната бизнес организация (ambidextrous business organization), в която повишаването на иновационната способност едновременно се възприема двуизмерно – натрупваща се и радикална иновация. Като основа, върху която се очертават нюансите в значението на понятието организационна култура, е възприета стара дефиниция на Hofstede (1991), а именно: „колективното умствено програмиране, което отграничава членовете на една организация от тези на друга“. Разбира се, културалните характеристики, дължащи се на ориентацията на компанията към иновации намират израз в два атрибута (фактора): (а) възприетият организационен подход към иновацията, който се определя като ситуационен и с двуизмерна ориентация (производствен, предприемачески; радикален, с натрупване) и (б) организационната способност за поемане на риск и толериране на определено равнище на провали.

Дотук стана ясно и, че връзката „иновации – култура“ може да бъде разглеждана и в контекста на следваната иновационна стратегия от бизнес организацията, която може да се основава на внедряване на непрекъснати иновации, извършване на иновационна сегментация, създаване на базово конкурентно предимство, (не-)свързана диверсификация и други стратегически ходове (Минков, 2009; Dimitrov, K. V., 2016). Палитрата от иновационно ориентирани стратегии на компаниите предполага и наличието на широк набор от подходящи културални атрибути – необходими способности (в сфери като организационната пъргавост, сътрудничество, трудово представяне, финанси и други), доминираща ценностна система (ориентация към клиента, творчество, иновативност, поемане на риск, гъвкавост и други), желани характеристики на взаимодействието „служител – мениджър“ (брокер, иноватор, ментор, подкрепящ, вземане на решения основано на участие, свободен обмен на информация, зачитане на индивидуалността), благоприятен морално-психологически климат, артефакти (непретенциозни правила за облекло на работното място, гъвкавост в работната натовареност) (Минков, 2009; Dimitrov, K. V., 2016).

В редактираната от Brown и Ulijn (2004) книга се използват едновременно понятията „иновационна култура“ (innovation culture) и „култура на иновиране“ (culture of innovation), което е показател за липсата на дисциплина в мисленето и действията, наличие на твърде висок плурализъм в структурирането на връзката между култура и иновации, като именно по тази причина се разкрива едно сериозно проблемно поле за мениджъри, консултанти и изследователи. Още в предговора към нея Ulijn и Brown (2004) явно подкрепят две авторови перспективи към изясняване същността на културата на иновиране, а именно:

- Чрез своята позиция Levy (1998) свързва директно културата на иновиране с предприемачеството в единна цялост, като според него „създаването на култура на иновиране и (вътрешно) предприемачество в цялата бизнес организация чрез идентифициране и насърчаване на шампиони и предприемачи, и използване на различни методи на управление, в т.ч. силно въвличане на мениджмънта, отчитане мнението на клиента и създаване на предприемачески оранжерии“.
- Според Kanter (2000) пък утвърждаването на култура на иновиране е резултат от внедряване на методи за сътрудничество като междуорганизационни мрежи, трансгранични екипи, партньорства във веригите на снабдяване и стратегически съюзи.

Отново в същата публикация Ulijn и Fayolle (2004) прилагат понятието иновационна култура в сферата на стартъп бизнеса, като подчертават нейното реализиране, смесване и преливане на различни културални нива – национално, професионално и организационно, в организациите от по-висок ранг (б.а. регионални асоциации, работодателски организации, инкубатори, стратегически алианси). Тук отново иновационната култура е разглеждана в тясна връзка с предприемачеството, и по-специално с новата му вълна – стартъпите. Това позволява на Ulijn и Fayolle (2004) да подкрепят схващането на Ulijn и Weggeman (2001) за идеалната иновационна култура като микс от силен индивидуализъм и слабо избягване на несигурността, допринасящи за иновативност и силно вътрешно усещане за контрол в компаниите, които пък са типични предприемачески характеристики.

Връзката „култура – иновации“ се разкрива и чрез още едно близко понятие – „културална иновация“ (cultural innovation) (Holt, Cameron, 2012; Holt, 2020), като тук анализът се позиционира по-ниско, на равнището на търговската марка (бранд, отличителни продукти или услуги, пакетиране, съставки), от която се очаква да предоставя ново културално изразяване, чрез което да създава по-висока, преосмислена от потребителите, добавена стойност, дори и чрез създаването на (навлизането в) ново пазарно пространство на непозната индустрия или иновация, за която няма конкуренти – т.е. възползване от т.нар. идеологически възможности. По-конкретно, културалното изразяване съдържа форми като идеология, мит, културални кодове, речи на основателите на компаниите, медийно отразяване на трансформацията и дори (корпоративна) социална отговорност, което осигурява връзка с провъзгласената организационна култура (официални фирмени документи, заинтересовани страни, ценности) (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018).

На свой ред Morente, Ferràs, Žižlavský (2018) възприемат малко по-различен подход, като формулират и изследват определяните като силни връзки между три понятия „организация – култура - иновация“ чрез извършване на интензивен литературен преглед на често използваните в научната литература културални модели, ориентирани към изучаване на иновационната сфера в компаниите (Innovation Cultural models), за продължителен период от време (1970 – 2016 година) сред публикациите, индексирани в конкретни академични бази данни. Morente, Ferràs, Žižlavský (2018) демонстрират висока прецизност в изследователската си работа, като предлагат полезна дефиниция за горепосочените модели, а именно - „теоретични рамки, чиято полезност зависи от капацитета им да диагностицират целева (организационна) култура и да позволяват на

взимащите решения хора в компаниите да формулират и внедряват стратегически ходове за модифициране линиите на поведение (б.а. сред членовете на персонала и други заинтересовани страни) с оглед подкрепяне на благоприятното отношение към иновациите". Всъщност при обосноваването на схващанията си в тази област Morente, Ferràs и Žižlavský (2018) възприемат преобладаващата част от съвременните компании като „основани на знание организации" (Martins, Terblanche, 2003), чието оцеляване и успешно просъществуване се приема, че зависи от постигането и задържането на високи равнища на съзидателност и иновации в същите. По този начин на преден план, макар и косвено, се поставя провъзгласената фирмена култура (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018) чрез предписваната основна роля на мениджърите в този контекст, а именно – създаването и разгласяването (дори рекламирането) на целева иновационна култура, чрез която не само сред служителите, но и сред представителите на останалите заинтересовани групи за компанията, да бъдат вътлпявани специфични вярвания и ценности, които във времето и при подходящите условия да могат да се трансформират в основни предположения, окуражаващи положителните линии на поведение спрямо иновациите. Прегледът започва, *на първо място*, с представяне на шестмерния модел за културалните различия на национално и регионално равнище, развиван във времето от Hofstede, Hofstede и Minkov (2010) – отдалеченост от властта, избягване на несигурността, индивидуализъм/ колективизъм, мъжественост/ женственост, дългосрочна/ краткосрочна ориентация и ориентация към угаждане (отдаване на нещо) срещу демонстриране на въздържание. Ето защо според Morente, Ferràs и Žižlavský (2018) мениджърите в компаниите би следвало да взимат предвид какви от параметрите, изпълващи със съдържание горепосочените шест културални димензии, са всъщност показатели за изразяване на склонност към иновациите – проявяване на толерантност към риска, демократично поведение, мъжественост и склонност към отдаване на нещо (б.а. организационна цел, лична мисия, кауза). Съвсем друг е въпросът, доколко е коректно смесването на националното и регионалното равнище с организационното при използването на гореспоменатия модел (Dimitrov, K.V., 2014).

*На второ място*, Morente, Ferràs и Žižlavský (2018) разглеждат модела на организационната култура, предложен от Едгар Шайн (Schein, Schein, 2017), където като носители и изразители на иновациите се приемат някои културални атрибути, типични за съответните равнища (б.а. артефакти, официални ценности и вярвания, основни предположения), като от значение за по-лесната им идентифицируемост се оказват тяхната видимост и осезаемост (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018). А изкарването

на повърхността в човешкото съзнание (б.а. сред членовете на персонала на целева компания) на съществуващите на подсъзнателно равнище и приемани за даденост (без проверка) усещания, вярвания, мисли и чувства изисква прилагането на клиничен подход в изследването на конкретна организационна (или екипна) култура и използването на външни консултанти (Schein, 1990). Тук като двигатели на фирмените иновации са посочени нейните лидери, които обичайно направляват (водят) предприеманите организационни промени, обичайно ориентирани към реализирането на полезни иновации в отговор на идентифицирани организационни проблеми. Последните могат да произтичат от настъпващи изменения в бизнес средата, изискващи организационна реакция или демонстриране на проактивно поведение от страна на лидерите за осъществяване на организационни начинания с оглед утвърждаване или задържане на лидерски позиции в бизнеса, дори чрез реализиране на творческо, пробивно прекрояване на статуквото в конкретен отрасъл и/или създаване на нови пазари. В крайна сметка мениджърите са тези, които работят в рамките на конкретна, утвърдена култура, изпълнявайки рутинни задачи, докато лидерите в бизнес организациите посвещават усилията си на въвеждането на новости (иновации) и извършването на целенасочени културални промени с оглед разрешаването на двата основни проблема пред всяка компания – нейното оцеляване и приспособяване към външната среда и сплотяването на членовете на нейния персонал.

*На трето място,* е представен моделът на Камерън и Куин (Cameron, Quinn, 2011) за рамката на конкуриращите се ценности, който също според Morente, Ferràs и Žižlavský (2018) е широко използван при емпиричното изследване на иновационната култура, като тук е обосновано съществуването на четири типа организационни култури – йерархична, пазарна, родова и „гасене на пожари“ (адхократичен тип, Adhocracy culture). А иновационната култура и изобщо подходящата среда за разгръщане на иновационните дейности в компанията в най-голяма степен се свързва с характеристиките на културния тип „гасене на пожари“ - гъвкавост, пъргавост, динамика, свобода, овластени екипи, съзидателност, поемане на рискове, ориентация навън (извън границите на бизнес организацията).

*На четвърто място,* Morente, Ferràs и Žižlavský (2018) разкриват потенциала на културалния модел на Денисън (Denison, Hooijberg, Lane, Lief, 2012), състоящ се от четири характеристики (адаптивност, участие, мисия и съгласуваност), чрез които да се опишат характеристиките на иновационната култура. Тук иновациите представляват един от възприетите измерители на цялостното представяне на бизнес организацията

наред с ръста на продажбите, възвръщаемостта на капитала и на инвестициите, удовлетвореността сред клиентите и служителите. Като се остави на страна идеалистичното схващане, че водещата бизнес организация постига високи оценки по четирите гореспоменати характеристики, то съвкупният ефект от развиване на силни страни за компанията по две характеристики позволява да се очертае обхвата на иновационната култура като външен фокус (адаптивност + мисия) и гъвкавост (адаптивност и ангажиране). Като елементи на провъзгласената организационна култура сред атрибутите на този модел се откриват мисия, цели, визия, (сърцевинни) ценности (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018).

*На пето място*, по използване за разкриване на важни нюанси в иновативната култура Morente, Ferràs и Žižlavský (2018) поместват модела за организационната култура на Harrison и Stokes (1992), съставен от четири културални типа – роля, постижение, власт и подкрепа, чието съществуване силно зависи от качеството на социалното взаимодействие между „организационните агенти“ (заинтересованите страни), организационните ценности, мотивацията и начина на използване на официалната власт. Като, че ли културален тип „подкрепа“ изглежда най-подходящ при реализирането на иновации, въпреки че прилагането от мениджърите на традиционния управленски подход на предоставяне на възнаграждения и наказания за подчинените също може да се окаже полезен в преследването на свързаните с иновациите цели. Поставянето на акцент върху заинтересованите страни в разглеждания модел се явява единствената пресечна точка с провъзгласената организационна култура (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018).

*На шесто място*, по популярност в научната литература за открояване на важни характеристики на иновативната култура Morente, Ferràs и Žižlavský (2018) класират модела на организационната култура, разработен от Deal и Kennedy (1982) и основаващ се на два критерия – бързина на обратната връзка и степен на поеман риск. Идентифицираните чрез гореспоменатия модел видове култури се основават на тясна група от елементи, като истории, вярвания и ценности, ритуали, герои, неформална културална мрежа и са културален тип „здрава работа и луди купони“, мъжкарска култура, култура на процесната ориентация и културен тип „ва банк“. Налагането на последния културален тип като, че ли издига значимостта на иновациите в контекста на заложената алтернатива „успех или провал“, понеже важните стратегически решения, характеризиращи се с висока степен на несигурност, са вече взети, а резултатите от дългосрочните проекти, ангажиращи сериозни ресурси, стават ясни след време. Макар и

не толкова полезна среда за преследване на иновационни цели се създава и в мъжкарска култура, но същата е резултат преди всичко на полагането на индивидуални усилия, а не е от реализирано сътрудничество. По отношение на провъзгласената фирмена култура връзка може да се търси с официалните ценности и принципите на мениджмънта, възприети от компанията (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018).

*На последно място,* от относително широко използваните културални модели за открояване на важни характеристики на иновативната култура в бизнес организациите Morente, Ferràs и Žižlavský (2018) класират Модела на динамиката в организационната идентичност (Organizational Identity Dynamics Model), разработен от Hatch и Schultz (2009). Организационната идентичност е дефинирана като следствие от „деликатни преговори", чрез които се постига единствено „нестабилен и динамичен баланс между – от една страна, външната бизнес среда и връзките със заинтересованите страни, и от друга страна – вътрешната организационна структура". В тези условия е наложително заявленията към фирмената идентичност отвън да бъдат претегляни чрез предоставяните отговори отвътре, като мениджърите полагат целенасочени усилия да избягват толериране на крайности в демонстрираното организационно поведение, като максимално излъчване на идентичност отвъд организационните граници ("нарцисизъм") или прибързано предприемане на вътрешна трансформация под въздействието на външно влияние („хиперадаптиране"). Условия за установяване на подобно високо равнище на съгласуваност между организационната култура и излъчвания фирмен имидж навън се създават при генерирането на културалната реакция на бизнес организацията в отговор на възникващи възможности за иновации извън нея. Отново се наблюдава известно изместване на сферата на приложение на разглеждания модел (Hatch, Schultz, 2009) и частично изкривяване на вложения в същия смисъл, понеже в публикацията става въпрос за идентичност на бранда, а Morente, Ferràs и Žižlavský (2018) някакси намекват, че става въпрос за организационна идентичност. В последната ситуация явно се повдига въпросът за (несъзнателно) допускана, постигана, изменяна, поддържана, неизбежна, често нежелана близост/ отдалеченост между фирмената идентичност, в която опосредствано е вплътена провъзгласената фирмена култура, и неформална, реална част на организационната култура (б.а. действащите основни предположения в нея). А както е добре известно, във всички бизнес организации съществува такава разлика в една или друга степен, определяща интервала между това, което мениджмънтът желае и реалното положение в компанията (Schein, Schein, 2017).

Извършеният критичен преглед на горепосочените културални модели, ориентирани към изучаване на иновационната сфера в компаниите, помага за идентифицирането на силните и слабите им страни в рамките на „бермудския триъгълник от взаимодействия“, оформен като – „организация – култура – новация“. По този начин са предложени две направления за усъвършенстване на изследванията и управленската практика в сферата на иновационната култура в бизнес организациите, а именно: (а) необходимостта от обръщане на повече внимание върху процесите по създаването и развитието на иновационната култура, (б) формирането на субкултури в бизнес организациите и взаимодействието помежду им.

А интересът към процесите по създаване и развитие на иновационна култура вече набира сила в значителна степен (таблица 1.5.1.2). Например Kaplan (2019) предлага и обосновава набор от десет правила за изграждане на доверие в компаниите, представяйки ги като основно средство за създаване и утвърждаване на фирмена култура, насочена към непрекъснато реализиране на иновации и постигане на организационен успех (лидерство). За разлика от Kaplan (2019), който определя доверието като „валутата на успеха в компаниите“, Linkner (2011) вярва, че креативността влиза в тази роля, понеже не подлежи на стоковизиране и се възприема като най-ценното лидерско умение, допринасящо за завоюването и поддържането на устойчиво конкурентно предимство. В този случай иновационната култура се явява основното средство за разгръщане на ценни ресурси като креативността, въображението и оригиналното мислене. А изказаната позиция от Mor (2021) е много близка до теорията за експоненциално растящите компании, понеже изследователят твърди, че създаването на технологични решения за огромните обществени предизвикателства зависи от умението на лидерите да сътворяват и подкрепят иновативна култура, характеризираща се с непрекъснато учене и ежедневно експериментиране. Според Hofstede Insights (2021) иновацията не може да бъде самоцел, а представлява мощно средство за постигане на организационните цели.

Таблица 1.5.1.2. Процеси (стъпки) по създаване и развитие на иновационната култура в бизнес организациите

| **Схемата на Kaplan (2019)** | **Схемата на Mor (2021)** |
|---|---|
| 1. Личен интегритет: (а) спазване на обещания; (б) без различия между думи и дела; (в) съответствие между линиите на поведение в публична и в интимна среда | 1. Освобождаване от личното его за членовете на екипа. |
| | 2. Насаждане на дългосрочен оптимизъм, ориентиран към работата. |
| 2. Инвестиране в уважение към хората чрез ежедневното взаимодействие в работата. | 3. Честване на малките успехи по пътя на преследването на голямата цел. |
| 3. Постепенно овластяване на другите да дават най-доброто от себе си на основата на показани резултати в работата. | **Стъпките на Hofstede Insights (2021)** |
| 4. Мобилизираща за хората е измеримата цел. | 1. Изясняване на причината, поради която в компанията решават да осъществяват иновации. Провеждане на анализ на нуждите от иновации: (а) какво желае компанията да постигне чрез насърчаване на иновации? Колко ресурси е готова компанията да инвестира, за да ги осъществи? Къде в компанията трябва да се случват иновациите? Заслужава ли си да се използват ресурсите за стартирането на проект за организационна промяна, за да постигне компанията целта си? |
| 5. Участие в създаване на споделена мечта (мисия) за екипа. | |
| 6. Своевременно информиране на всеки служител относно добри и лоши новини. | |
| 7. Прегръщане на уважителния конфликт с оглед подбор на най-добрата идея и насаждане на екипен дух. | |
| 8. Демонстриране на смирение от лидерите. | |
| 9. Стремеж към водене на поредни взаимноизгодни преговори. | 2. Изясняване на вида иновация, от която се нуждае компанията (например: натрупваща се или пробивна иновация и т.н.). |
| 10. Незабавно коригиране на нарушенията и адекватна промяна във взаимоотношенията. | |
| **Стъпките на Linkner (2011)** | 3. Изучаване начина на действие на иновацията и как същата би засегнала текущия начин на извършване на работата в компанията. Подкрепят ли организационните практики иновативен начин на мислене, или не? Извършване на моментна снимка на текущата организационна култура, включително на субкултурите. |
| 1. Разпалване на страстите сред членовете на екипа. | |
| 2. Публично или в тесен кръг честване на добрите идеи и възнаграждаването им. | |
| 3. Подкрепяне на автономията на екипно и индивидуално равнище.<br>4. Стимулиране проявите на кураж сред служителите да поемат разумни рискове. | |
| 5. Снижаване на страха от провал сред служителите - поемане на рискове и увеличаване броя на провежданите експерименти. | 4. Съгласуване на организационната култура с предпочетения вид иновация в компанията. |
| | 5. Изясняване на цели, очаквания и роли. |
| 6. Придържане към малък размер на компанията чрез отделяне на успешните бизнеси в бизнес единици с определена степен на самостоятелност с оглед запазване на пъргавост, професионално любопитство и ориентация към промени. | 6. Измерване на успеха. |
| 7. Максимизиране на многообразието в компанията. | |

Успешното оползотворяване на това средство (Hofstede Insights, n.d.) изисква полагане на усилия от висшите мениджъри за създаване и утвърждаване на култура на иновацията в компаниите, като се използва двукратно инструмент за анализ на организационната култура (organizational culture scan), следва се набор от стъпки и се формулират по специфични начини „оптимална култура“ (най-високо съответствие между култура и стратегия за постигане на организационен успех), „реална култура“ (статуквото), „възприемана култура“ (как работещите във фирмата усещат културата ѝ) и „идеална работна среда“ (каква култура биха желали работещите в бъдеще) за

оценяваната компания. Като базово значение за организационната култура се разбират начините, по които „организационните членове се отнасят един към друг, към работата и към външния свят“. Интересът е насочен към сравнението между компаниите, т.е. как всичко това в една компания или нейна организационна сфера е различно в сравнение с положението в друга (Hofstede Insights, n.d.). Тук връзката с провъзгласената фирмена култура (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018) изглежда слаба и косвена, доколкото смисълът, въплътен в някои от оценките по елементи, съставляващи инструмента за културално сканиране на компаниите, биха могли да бъдат целенасочено доразвити и да придобият цивилизационен статут под формата на официални фирмени документи, когато горепосоченият инструмент се използва повторно, за да се измери успеха от въвеждането на иновации в целева компания. Става въпрос за културални форми като принципи на мениджмънта или организационни ценности (ориентация към клиента, контрол, фокус) или философия на мениджмънта.

На основа на извършения анализ може да се заключи, че е съществена ролята на връзката „иновации – култура“ за изграждането и поддържането на организационно лидерство, като все още няма изградено съгласие сред мениджъри, консултанти и изследователи относно необходимостта от нейното специфично свързване с елементите на провъзгласената организационна култура и най-подходящите начини, по които същото да се извършва. Ето защо последното може да се определи като основно предизвикателство пред лидерите в съвременните компании, преследващи успешно просъществуване.

### 1.5.2. Високата значимост на връзката „организационно лидерство – официална фирмена култура“ за оцеляването и успешното развитие на компаниите

Съществуването и силата на базовата връзка „организационно лидерство – организационна култура“ са многократно обосновавани в годините (Schein, 1985a; 1992; 2004; 2010; Schein, Schein, 2017), макар че същите не би могло да бъдат приемани еднозначно (Kivipõld, Vadi, 2014). А колкото до официалната фирмена култура, тя просто съдържа в себе си значителна част от културалните атрибути, разположени и намиращи реализация на второто ниво в известния модел за равнищата на организационната култура, предложен от Едгар Шайн (Schien, 1985). Нещо повече, провъзгласената организационна култура може да бъде определена и като междинен продукт от полаганите усилия на фирмения мениджмънт за постигане и поддържане на позиция на

организационно лидерство, понеже изработването и разгласяването на съответните елементи на официалната фирмена култура недвусмислено показва, че управленските решения относно предпочитаната стратегическа ориентация на компанията в бъдеще са вече внимателно обмислени и категорично взети, а стратегическите намерения (желания) на мениджмънта остават твърди за продължителен период от време, освен ако не възникнат дълбоки и разрушителни влияния в бизнес средата. Всъщност постоянно разширяващата се палитра от елементи на опубличената фирмена култура предоставя големи възможности пред висшите мениджъри да разясняват, обосновават и убеждават заинтересованите групи в правилността и полезността на възприетия курс на организационно развитие, и разбира се, неотклонно или адаптивно да го следват.

Логично възниква въпросът, по какъв начин е най-добре да бъде изградена специфичната система от елементи на провъзгласената организационна култура, за да преуспее в най-голяма степен съответната бизнес организация. За съжаление, все още няма еднозначен отговор на този въпрос, въпреки че интересът към тази сфера – доскоро фрагментирано разглеждана от позицията на поне няколко науки като стратегическия мениджмънт, маркетинга, културологията и антропологията, индустриалната психология, културалните аспекти в бизнеса и други, съществува от десетилетия.

Сериозен начален тласък в прилагането на мултидисциплинарния подход и интегрирането на отделните части на провъзгласената организационна култура в единна цялост е даден чрез голямото и сериозно теоретично и емпирично изследване на Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018), където: (а) е извършен критичен литературен преглед, за да бъдат откроени спецификите на широко и по-рядко използваните и изследваните елементи (включително официални фирмени документи), (б) проучва се и практиката в използването на горепосочените елементи на интернет страниците сред голяма група български и чуждестранни компании (660 бизнес организации), представени по различни начини на местния пазар, (в) за първи път се формулира и дефиниция на понятието провъзгласена организационна култура.

Трябва да се отбележи, че именно Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018) пускат в обръщение понятието „провъзгласена организационна култура“, изразявано и като „прокламирана фирмена култура“ (б.а. синоним)  или „официална (формална) култура на бизнес организацията“ (б.а. близко понятие). Всъщност понятието „официална (формална) култура на бизнес организацията“ съществува отдавна, но нюансите в значението му никога не са били разглеждани изчерпателно и в дълбочина (Давидков, 2019; Паунов, 2020; 2015; Crews 2015; Caesar, 2015; Hawes, 2008), а много от тях просто

са споменавани или сбито описвани. Освен широко известните официални фирмени документи като декларации за мисията или визията, тук присъстват и писани заповеди, вътрешни правилници, възприети бланки, органиграми, въведени процедури, етичен кодекс, писана фирмена история и други. Нещо повече, не всички от горепосочените документи въплъщават дългосрочната ориентация на висшия мениджмънт и ключови заинтересовани страни в развитието на конкретния бизнес, а по-скоро служат за осигуряване на относително безпроблемното опериране на компанията в краткосрочен план. По-късно Минков (2022в) прави преглед в развитието на тясната тематика, свързана с открояване на атрибутите на организационната култура и придобила цивилизационен статут, като на свой ред въвежда сродното понятие „опубличена фирмена култура“ (б.а. още един синоним).

Основен недостатък в гореспоменатото голямо изследване (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018) е невъзможността за събиране на необходима отчетна финансова информация (нетни печалби и приходи от дейността на компанията за три поредни отчетни години) за включените компании с оглед извършването на по-задълбочен анализ на събраните данни, която проличава при търсене в базите от данни на Търговския регистър към Агенцията по вписванията (***, 2023л). За съжаление, последният проблем не е напълно разрешен и до този момент, т.е. там продължават да липсват фирмени данни. По тази причина се оказва много трудно да се отправят конкретни и подробни препоръки относно използването, групирането и структурирането на идентифицираните целеви елементи на официалната фирмена култура според резултатите от пазарното представяне на изследваните бизнес организации. Последното би било изключително полезно, още повече че при преглед на многостранното изследване на най-популярните в научната литература и оказалите се едни от най-известните в практиката елементи на провъзгласената организационна култура като мисия и визия често се откроява връзката им с различни измерители на реализираното фирмено представяне (Dermol, 2012; Green, Medlin, 2003; Sufi, Lyons, 2003; Lipton, 1996; Collins, Porras, 1996a; Kantabutra, Avery, 2010; Gulati, Mikhail, Morgan, Sittig, 2016; McGivern, Tvorik, 1997; Pearce, David, 1987; Bart, Bontis, Taggar, 2001).

Възможностите за провеждане на още по-задълбочен анализ в изследването на Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018) биха значително нараснали не само при запълване с фирмени счетоводни документи за изминалите години в базите данни на Търговския регистър, но и при разумното изчакване на поне няколко години след въвеждането на глобалния корпоративен данък  с оглед избягване на съществуващи

финансови изкривявания в резултат на следвани фирмени политики по минимизиране на данъчните задължения (de Mooij et.al, 2023; Сиркаров, 2023).

Първоначално Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018) проявяват интерес към изучаване на опубличената фирмена култура сред компаниите членове на подбрани работодателски организации и национални класации на водещи фирми, действащи в България, а именно – Асоциацията на индустриалния капитал в България, Камарата на испанската промишленост и търговия в България, Германо-българската индустриално-търговска камара, Българо-швейцарската търговска камара, сдружение „Българска отбранителна индустрия“, Българската асоциация по информационни технологии, Българската аутсорсинг асоциация, групата на малките и средните предприятия в България, включени в годишната класация „Гепард“, като горепосочените компании допълнително са класирани и по отрасли. Освен това концентрирано и по-задълбочено са анализирани резултатите от проведеното изследване в тази сфера сред компаниите членове на отделни работодателски организации като отбранителния сектор (Dimitrov, K. V., Ivanov, 2020) и българските холдингови групи (Dimitrov, K. V., Geshkov, 2018). Целенасочено е извършен и критичен преглед на най-известните модели за формулиране и разкриване на прокламираната фирмена култура (Димитров, К.В., 2017) и са откроени важни нейни характеристики (Минков, 2022в). Систематизирани са и важни нюанси в значението на рядко използвани и относително нови официални фирмени документи за описание на провъзгласената култура от компаниите като кредо, манифест, организационна мантра и меморандум (Димитров, К.В., 2018а; Dimitrov, K.V., 2017). Едва на по-късен етап в тази област се провеждат изследвания по конкретни отрасли като строителния бизнес (Минков, 2022а), сектора на куриерските услуги (Минков, 2022б) и по региони – варненски регион (Минков, 2022а), което дава допълнителна информация за формираните особености на провъзгласената организационна култура там.

Ето защо към този момент не могат да бъдат отправени системно организирани и изчерпателни препоръки към висшите мениджъри на компаниите и представителите на заинтересованите страни относно пълната последователност от подходящи действия, чрез които да се създава и трансформира при необходимост сложната съвкупност от елементи на провъзгласената организационна култура така, че да бъде максимизирано положителното ѝ въздействие върху фирменото представяне. На базата на резултати от изследванията на Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018), Минков (2022а; 2022б), Dimitrov, K.V. (2017) и експертната оценка на настоящия екип от изследователи могат да

се очертаят някои основни принципи на „идеалната провъзгласена организационна култура“ (фигура 1.5.2.1), а именно:

Фигура 1.5.2.1. Структурата на „идеалната провъзгласена организационна култура“, обоснована от Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018), Минков (2022а; 2022б), Dimitrov, K.V. (2017) и експертната оценка на настоящия екип от изследователи

- Промени в съдържанието на провъзгласената организационна култура се предприемат единствено при възникване на свързани с бизнеса проблеми, с които се налага мениджмънтът да се справя превантивно или реактивно, т.е. непериодично. Няма значение, дали горепосочените проблеми (б.а. ключови събития) произхождат от бизнес средата или от формулиране на нови стратегически намерения (инициативи) от страна на висшия мениджмънт. Разработването на елементите на прокламираната фирмена култура представлява „първата крачка“ в осъществяването на стратегическия мениджмънт в бизнес организациите. Компаниите, интернационализиращи своите бизнес дейности, използват системата на провъзгласената фирмена култура като ефективно и ефикасно средство за адаптиране към особеностите на целеви местни бизнес среди.

- Поддържане на висока степен на съгласуваност между общата стратегия за развитие на компанията и актуалната версия на прокламираната фирмена култура, отразяваща стратегическите стремежи на висшите мениджъри.
- Осигуряване на обучение на висшите мениджъри, мениджърите от средно равнище, супервайзорите и представителите на други ключови заинтересовани групи относно: (а) възможностите при изготвяне на съдържанието на целеви официални фирмени документи, съставляващи опубличената корпоративна култура – предимства и недостатъци, възможни формати и приложения, (смислови) връзки между документите, предписания за спазване при тяхното разработване и внедряване в компаниите и във виртуална среда, подходи за постигане на консенсус между заинтересованите страни относно възприетите и подлежащи на реализация елементи на официалната фирмена култура, приемането им (б.а. поне отчасти) като свои и справяне с предизвикателствата на практическото им внедряване; (б) прилагането на ценностния подход в управлението и интерпретирането на възприетите ценности и принципи на мениджмънта на различните равнища в организационната структура и по структурни постове.
- При създаването, използването и трансформирането на провъзгласената фирмена култура внимателно се следят и при необходимост се анализират демонстрираните линии на поведение сред идентифицираните като важни заинтересовани страни за компанията, а на тази основа разумно може да се променя естеството и интензивността на извършваните взаимодействия с тях по обосновани причини – например: отпаднал интерес, нелоялно поведение, неизгоден икономически модел на сътрудничеството и други. По необходимост, т.е. при настъпването на критични за фирмата събития (непериодично), заинтересованите групи могат да бъдат отново и отново сегментирани, като биват идентифицирани по творчески път нови такива или бъде своевременно организирано отслабване на влиянието или отпадането на някои техни представители, включително и във виртуалното пространство. В днешно време тенденцията в тази подсфера е ориентирана към разширяване броя на заинтересованите групи на компанията, които по оригинални начини да могат да допринасят за успешното ѝ развитие, т.е необходимо е да се извършва и многократно преразглеждане на (дългосрочно) поеманите от тях отговорности към бизнес организацията.

- Висшите мениджъри на компанията разработват мотивационен механизъм, ориентиран към заинтересованите групи включително извън организационните граници, за да участват активно в процеса по изграждане на съгласие относно въвежданите в действие елементи на провъзгласената организационна култура и установяване на смисловите връзки помежду им, както и да приемат критична част от тази култура като своя.
- Интернет страниците, описващи провъзгласената организационна култура и принадлежащи на опериращите в България компании, съдържат богата палитра от използвани езикови версии, съответстващи на официалните езици на останалите държави-членки на Европейския съюз (б.а. новият, разширен вътрешен пазар за България), в допълнение на задължителния английски език, използван като основно средство за решаване на световните проблеми. Едва тогава идва ред на разработване на езикови версии, принадлежащи на основните експортни дестинации за целевите компании.
- Ако в рамките на системата на прокламираната фирмена култура се използват организационни ценности и принципи на мениджмънта, то наименованията на същите би следвало да бъдат прецизирани и придружени от смислени, сбити и ясни описания. Успешното използване на горепосочените културални атрибути предимно във виртуалното пространство налага ориентация към споделени в световен мащаб ценности и принципи на мениджмънта, осигуряващи базови възможности за сближаване с множество разнообразни общности.
- В холдинговото дружество открито се преследва политика на диференциране между опубличената фирмена култура, укрепвана като доминираща в централата и официалните организационни култури, специфични за всяка една негова стратегическа стопанска единица.
- Във всяка бизнес организация съществува съгласие сред висшия мениджмънт относно смисловата уникалност на всеки от използваните елементи на провъзгласената организационна култура [виж списъка с културалните атрибути, включени в изчерпателната ѝ дефиниция, формулирана от Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018)].
- Елементите на прокламираната фирмена култура би следвало да се основават на книжовен език, т.е. да бъдат разбираеми, граматически и стилово правилно формулирани, без използване на специализирани термини, чуждици и заемки, типични за целевите контактни аудитории. Те трябва да бъдат уникални за всяка

компания, да я диференцират от конкурентите ѝ, да са лесно запомнящи се, да приканват към действие и да вдъхновяват заинтересованите групи.

- Обикновено големите и мощни компании се ориентират към използването на традиционни елементи на опубличената фирмена култура като мисия, визия, ценности, принципи – наред с прилагането на други културални атрибути.
- Относително по-сериозна е ориентацията към използване на по-малък брой, по-слабо известни и дори екзотични елементи на прокламираната фирмена култура като кредо, манифест или фирмена/корпоративна/организационна култура сред малките и средни компании.

### 1.5.3. Провъзгласената фирмена култура като система

Системният подход при описанието на провъзгласената организационна култура разкрива установената към момента съвкупност от съставляващи я елементи и връзките между тях. Същият може да послужи като механизъм за идентифициране и включване на нови елементи, както и за отпадане на елементи, чиято полезност се отхвърля от практиката и във времето. Все пак трябва да се отбележи, че до този момент няма прецедент на отпадане на конкретен елемент на прокламираната фирмена култура, а се наблюдава единствено разширяването и обогатяването в реализациите сред елементите на целевата съвкупност. Като основна група тук се приема съвкупността от елементи на опубличената корпоративна култура, структурирана от Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018) чрез мащабно емпирично изследване. Всъщност гореспоменатите учени извършват единствено косвена категоризация на идентифицираните и анализирани елементи, като извършват първоначално подробен теоретичен преглед и критичен анализ на широко застъпените в преглежданата научна литература атрибути на провъзгласената организационна култура – мисия и визия, които биха могли да бъдат определени като първостепенни, но в научната сфера и в консултантския бизнес. По-нататък като резултат от проведеното мащабно емпирично изследване сред функциониращи в България компании на преден план излизат други културални атрибути като „за нас...“, „нашата (организационната) история“, „мисия“ и „корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“. На свой ред Минков (2022в) и Minkov и Zlateva (2023) фаворизират като първостепенни елементи на опубличената корпоративна култура – „мисия“, „визия“ и организационни „ценности“. Така, че ако се направи обоснован опит за прецизно категоризиране на идентифицираните елементи,

включително и новоидентифицираните във връзка с настоящото теоретично и емпирично изследване, то биха се оформили няколко групи в рамките на нарастващата съвкупност, чиито елементи допълнително добавят нови нюанси в значението им (виж таблица 1.5.3.1.).

Таблица 1.5.3.1. Предлагано структуриране в съвкупността от елементи на провъзгласената организационна култура.

| ***Категория*** | **Опис** |
|---|---|
| *Първостепенни (според науката и консултантския бизнес)* | „Мисия“, „Визия“ и „Ценности“ |
| *Първостепенни (според доминиращите практики на изследваните компании в България)* | „Нашата история, представена дори като по ос, белязана от моменти, организирани в хронологичен ред“ и „За нас...“ |
| *Второстепенни (по-слабо използвани)* | „Мото“, „Кредо“, „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“, „Етичен кодекс“, „Корпоративни/ фирмени принципи“, „Цел-ориентир (амбиция, стремеж)“, „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“, „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие на фирмено равнище“, „Лозунг“ и „Манифест“ |
| *Идентифицирани и обосновани за включване в съвкупността от елементи в настоящото изследване* | „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Обръщение (послание) от генералния директор“, „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“ |
| Източник: Авторски анализ. | |

Системата на провъзгласената организационна култура, поставена под въздействието на доминиращата бизнес среда и ограниченията, е представена на фигура 1.5.3.1.

А сбито същността и някои от основните варианти на съществуване на всеки един от изброените културални атрибути, очертаващи официалната култура, са изложени по-нататък в монографичното изследване. Разкриването на същността и извършването на критична оценка на отделните елементи на провъзгласената култура е подчинено на две правила, а именно:

- Тези от тях, за които са достъпни резултати от задълбочени теоретични прегледи и емпирични изследвания в научната/ бизнес ориентираната литература, са описвани подробно, дори чрез използване на примери за конкретни преуспяващи, внедрили ги компании, представени, когато е възможно в табличен вид.
- Други от тях, които не са широко разпространени в научната литература и в бизнес практиката – или за които почти липсва информация, са описвани и анализирани сбито, единствено на база на идентифицираните, относително стабилни, техни характеристики и други атрибути, понеже изследователите

считат, че е необходимо натрупване на критично количество нови данни, обработването и анализът на които да позволят да се направят обосновани изводи относно важни нюанси в същността на гореспоменатите елементи и потенциалните им връзки (отношения) в рамките на системата на прокламираната фирмена култура с оглед изясняване на ролите им при оповестяване стратегическите намерения на целевите фирми и за постигане на организационно лидерство.

Фигура 1.5.3.1. Провъзгласената организационна култура като система.

*1.5.3.1. Визия*

Като документ на провъзгласената организационна култура визията добива очертания чрез емпирични изследвания върху обосновано подбрани от Collins и Porras (1991) визионерски организации, където е идентифицирана специфична рамка за разбиране и разработване на организационната визия. Изследователите забелязват, че визията е понятие, често използвано от академичните среди и практикуващите мениджъри, но за същото липсват ясни и споделени концепции, и полезни инструменти. Те разработват рамка, която премахва неяснотата около темата за визията, но в същото време запазва „магията“ – искрата – която е основно качество на визията. Формулирането на визията изисква описание на основната идеология (основна цел и основни ценности) и предвидени бъдещи цели, процеси, и оперативни практики. Collins и Porras (1996a) определят основната цел като причината за съществуването на организацията. Ефективната цел отразява идеалистичните мотивации на хората да вършат работата на компанията. Целта, както посочва Дейвид Пакард пред служители на HP през 1960 г., достига до по-дълбоките причини за съществуването на една организация отвъд „тривиалното правене на пари и търсене/ преследване на печалба“ (Collins, Porras, 1996a).

Друг автор, който се занимава с изследване на визията, е Lipton (1996), възприемайки я като сложно съставно понятие, включващо в себе си компоненти като мисия, стратегия и фирмена култура. Мисията се занимава с основния въпрос защо съществува една организация и защо е в бизнеса. Каква е нейната цел? В чия полза са всичките ѝ усилия? Тези въпроси са организационен еквивалент на човек, който се бори с екзистенциални въпроси: „Защо съм жив?“ и „Каква е моята цел?“. Senge (2006) дефинира мисията и във връзка със споделената визия. Мисията се занимава с целта на бизнеса (защо съществуваме), визията се занимава с въпроса какво искаме да постигнем, а културата отговаря на въпроса „Как постигаме нашата мисия и визия?“. Анализирайки перспективата на Lipton (1996) относно визията, то поне дузина са въпросите, на които следва да потърси отговори всяка компания при проектирането на гореспоменатите компоненти. Освен ориентираните към компонент „мисия“, се прибавя и въпрос, залегнал в основата на следваната от организацията стратегия – определянето на отличаващата компетентност или конкурентно предимство, което би осигурило дългосрочния успех на организацията. Допълнително, се налага да е изясни приносът на фирмената култура като фактор за лидерство, привеждащ основната цел и стратегията на организацията в действие в широк диапазон – от най-високо организационно равнище

(б.а. стратегическа инициатива) до най-дребната операция (б.а. обичайна задача за служител). Става дума за действия, подчинени на конкретните организационни ценности и въплъщаващи в себе си уникалната култура на организацията.

Kotter (1996) пък установява, че важна част от водещата промяна е способността на компаниите да създават и комуникират визии. Визията се определя като желан образ на бъдещето с повече или по-малко точен коментар, обясняващ защо хората трябва да работят заедно за това бъдеще. Той също определя и какво не е визията, т.е. – не е финансова цел, не е стойност, не е наръчник, описващ бизнес практиките на компанията.

Campbell и Yeung (1991) също въвеждат дефиниция за организационна визия, опирайки се на позициите на Bennis и Nanus (1985). Всъщност визията се явява централна концепция в теорията на Bennis за лидерството. Това е ментален образ на възможно и желано бъдещо състояние на една фирма. Този образ може да е неясен като мечта или точен като цел. Campbell и Yeung (1991) посочват, че визията и мисията не са напълно припокриващи се концепции, понеже визията се отнася до бъдещо състояние, докато мисията се отнася до настоящето. Подкрепяйки тази позиция, Covey (2013) добавя, че мисията трябва да бъде абстрактна, докато визията трябва да бъде специфична. А Slintak (2016) установява, че много компании са в състояние да създадат своя мисия и визия, но техният възглед не отразява концепцията за мисия и визия, както е дефинирана от теоретичните обосновки.

По-богат поглед върху изследвания документ на провъзгласената организационна култура осигурява Димитров (2012а), който счита, че визията на една компания е форма на изразяване на вижданията и мечтите на създателите ѝ за извършване на бизнес дейности в турбулентна среда, като извършва преглед и критичен анализ на разнообразни перспективи към изясняване на нейната същност, опирайки се на позициите на няколко изследователи (Gray et al., n.d.; Lipton, 1996; Златев, 1999; Terez, 2001; Fisher, 2000; Campbell, Yeung, 1991) (виж таблица 1.5.3.1.1.).

В практиката се наблюдават някои особени проявления, свързани с организационната визия, и предизвикващи интерес, а именно:

- Заместването на организационната визия с организационното кредо, което има силна връзка преди всичко с основната цел на съществуване на организацията.
- Естественото възникване на определени разлики в смисъла, влаган в свързаните понятия визия и мисия. Те се изразяват най-вече в определянето на съотносимостта, връзките и отношенията между тях.

Таблица 1.5.3.1.1. Културални аспекти на понятието „визия“, разкриващи потенциални възможности за постигане на организационно лидерство

| **Автори** | **Перспектива на авторовия анализ** | **Описание на авторовата концепция** |
|---|---|---|
| Златев (1999), Gray et al. (2012) | • системна гледна точка към визията<br>• структура от три компонента | • сърцевинна идеология<br>• мечтано бъдеще<br>• заинтересовани групи |
| Lipton (1996) | • основа за изграждането на всяка бизнес организация<br>• ориентация към бъдещето<br>• катализатор за върхово представяне на дългосрочно преуспяващи компании | • Трайно обещание на организацията<br>• Организационно поведение, което ще бъде демонстрирано при справянето с предизвикателствата на средата.<br>• Средство за обгръщане и направляване на дейността на хората в организацията.<br>• Средство за мотивирането на служителите да действат съобразно установени принципи и стандарти.<br>• Визия = мисия + стратегия + фирмена култура<br>• Мисия - какво, как и за кого ще се произвежда. Издигане над специфичните интереси на отделните заинтересовани групи и ангажиране на хората за нейното изпълнение.<br>• Стратегия – следваната логика в постигането на организационните цели – уникалност, основно средство за постигане на мисията, отличаващата компетентност или конкурентно предимство.<br>• Фирмена култура - превъплъщава основната цел, мисията и стратегията на организацията в действие и конкретни политики; желаната култура, осъзнавана от персонала; организационните ценности, насочващи и подкрепящи подходящи линии на поведение сред работещите в компанията. |
| Terez (2001) | • лингвистично изследване | • минимален брой специфични термини или фрази - „Отлично представяне“, „Разнообразие (пъстрота)“, „Работа на всеки“, „Надхвърляне (превишаване). |
| Fisher (2000) | • културални елементи със силно влияние върху равнището на представяне на бизнес организацията | • Показатели за представяне на компанията (рентабилност, пазарен дял, иновации, качество на продуктите и услугите и други).<br>• Културални компоненти: (1) мисия, (2) персонално включване на хората в нейното преследване, (3) адаптивност и (4) последователност в постигането на целите. |
| Campbell, Yeung (1991) | • връзката декларация на фирмената визия - успешно пазарно представяне на компанията | • Определяне и спазване на стандартите за (трудово) представяне.<br>• Инспириране на по-висока производителност на труда.<br>• Насочване на процесите на вземане на решения<br>• Определяне на етичната рамка на отношенията в организацията.<br>• Подпомагане на мениджърите при управлението на промяната.<br>• Осигурява нужната външна подкрепа.<br>• Подобряване на комуникациите вътре и отвъд организацията.<br>• Подпомагане привличането на нови кадри.<br>• Подсигуряване връзките с обществеността.<br>• Предоставяне информация на акционерите и притежателите на дялове за посоката на фирмено развитие. |
| Източник: (по Димитров, 2012а). | | |

Вследствие на маркираните най-общо битуващи виждания за същността на организационната визия единственото сигурно нещо е, че разработването ѝ с висока

степен на вероятност може да въздейства в положителна посока за постигането на организационно лидерство.

### *1.5.3.2.Мисия*

Мисията е другият широко изучаван елемент на провъзгласената организационна култура, определящ фирмената цел, ценности и задачи. Чрез мисията се прави ясно и кратко изложение на причината за съществуването на бизнес организацията, като се очертават нейните основни цели и ръководни принципи. Качествено съставената декларация за мисията не само съобщава посоката на компанията на нейните заинтересовани страни, но служи като компас при вземането на решения и стратегическото планиране. Всъщност мисията е широко използван стратегически инструмент, който подчертава уникалността и идентичността на организацията. В началото на 80-те години на миналия век учени, мениджъри и консултанти признават необходимостта от изрично формулиране на фирмена мисия. Оттогава насам изявленията за мисията запазват високата си популярност в компаниите и до известна степен в академичните среди. Според Alegre, Berbegal-Mirabent, Guerrero и Mas-Machuca (2018) декларацията на организационната мисия се използва широко в практиката, но все още не е научно изследвана в задоволителна степен.

Мисията обикновено се състои от няколко изречения или кратък параграф, които обобщават същността на организацията. Обикновено тя се разработва чрез процес на сътрудничество с участието на ключови заинтересовани страни, включително ръководството, служителите, а понякога дори и клиентите. По този начин се гарантира, че мисията отразява колективните стремежи и ценности на компанията (Eşi, 2014). Добрата мисия трябва да бъде ясна и кратка, лесна за разбиране, вдъхновяваща и амбициозна, уникална и отличителна, трайна и непреходна.

Една от основните функции на мисията е да разгласи фирмената цел сред нейните заинтересовани страни. Тя служи като декларация за намерения, предаваща какво цели организацията и как планира да го постигне. Като формулира ясно своята цел, изявлението за мисията помага да се насочат усилията на служителите и другите заинтересовани страни към обща цел, като се насърчава чувството за единство и споделена цел (Powers, 2012). Формулировката на мисията е важна, защото помага:

- Да бъде ориентирана компанията към обща цел;
- Да се разграничи фирмата от нейните конкуренти;

- Да се направлява процесът на вземане на решения в бизнес организацията;
- Да вдъхновява и мотивира служителите;
- Да привлича и задържа клиенти и инвеститори.

Нещо повече, мисията служи като ръководен принцип за вземане на решения в организацията, понеже тя осигурява рамка за оценка на потенциалните възможности и предизвикателства, като гарантира, че решенията са в съответствие с основните ценности и стратегическите цели на компанията. Това спомага за поддържане на последователност и съгласуваност във фирмените действия, като не се позволява допускане на отклонения от предначертания курс или преследване на противоречащи си цели.

В допълнение към осигуряването на насока и фокус, мисията играе решаваща роля и за формирането на културата на организацията. Тя служи като източник на вдъхновение и мотивация за служителите, укрепвайки ценностите на бизнес организацията и създавайки у тях чувство за идентичност и принадлежност. Добре разработената мисия може да вдъхва чувство на гордост и целеустременост на служителите, да насърчава положителната работна среда и да повишава ангажираността и лоялността на служителите (Campbell, 2001).

Но фирмените декларации за мисията не са статични, тъй като на бизнес организациите се налага да се развиват и адаптират към променящи се обстоятелства, а това извежда на преден план въпроса за преразглеждането или актуализирането им. По този начин се гарантира, че изявлението за мисията остава актуално и отразява настоящите цели и ценности на организацията (Ardichvili et al., 2009). Постигането на организационно лидерство чрез проектиране на декларация за фирмената мисия се търси в различни направления (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018; Bresciani, n.d.; MacLeod, 2016):

- От една страна, краткост и разбираемост, като се избягват жаргонът или техническият език, които могат да объркат или отблъснат заинтересованите страни. Ясната и опростена мисия позволява на заинтересованите страни бързо да разбират предназначението на бизнес организацията и да се съобразяват или приемат със сърцето си с нейните цели. От друга страна, по отношение на дължината на фирмената мисия, измерена в думи, препоръката за краткост не може да бъде приемана еднозначно, понеже съществуват успешни компании с мисии от поне няколко текстови абзаца.
- Висока, но често обмислена и премерена степен на абстрактност и необвързаност с краен срок за постигането ѝ, въпреки че се наблюдава и стремеж сред висшите

мениджъри към разумното семантично „препозициониране“ на мисията до относително по-висока степен на конкретност и възползване от възможността за косвена измеримост, осигурявана чрез целеполагането, където мисията следва да бъде декомпозирана до равнището на конкретни цели, които могат да бъдат обективно оценени и проследени във времето. Това позволява на компанията да оценява напредъка си в постигането на своята мисия и да прави необходимите корекции в следваните стратегии или тактики.

- Фирмената мисия би следвало да бъде подкрепена от реалистични и постижими под-цели от по-ниски нива. Въпреки че е важно да се поставят амбициозни под-цели, също толкова важно е да се гарантира, че те са постижими в реалните условия на целевата компания (ресурсите и възможности). Битува и схващането, че нереалистичните очаквания сред мениджърите, могат да доведат до разочарование и демотивация сред заинтересованите страни.
- Автентичност и съгласуваност с доминиращите ценности и култура в компанията. Мисията би следвало точно да описва това, за което се бори бизнес организацията, и това, което я отличава от другите в нейния отрасъл или сектор. По този начин се изгражда доверие сред заинтересованите страни към фирмата и се повишава надеждността ѝ в техните представи, което допринася за установяване на по-интензивни взаимоотношения и оказване на подкрепа при необходимост.

Формулирането на мисията не бива да се разглежда изолирано от изграждането на други елементи на провъзгласената организационна култура като целта-ориентир, ценностите и идентичността на компанията (Alegre, Berbegal-Mirabent, Guerrero, Mas-Machuca, 2018). Една „силна мисия“ може да спомогне за:

- привличане и задържане на служители, които споделят ценностите на организацията и са запалени по нейната мисия.
- разграничаване на компанията от нейните конкуренти и създаване на уникална идентичност на марката.
- направляване процеса на вземане на решения в бизнес организацията и подсигуряване, че последната е фокусирана върху основните си цели.
- вдъхновяване и мотивиране на служителите да постигат най-доброто равнище на трудово представяне.
- изграждане на доверие и усещане за надеждност сред клиентите и инвеститорите.

В заключение, мисията е ключов елемент на прокламираната фирмена култура, която е взаимосвързана с фирмените цел-ориентир, ценности и задачи. Тя служи като компас

за вземане на решения, насочва заинтересованите страни към сътрудничество в името на обща цел, оформя организационната култура и е източник на вдъхновение и мотивация. Все пак не бива да се забравя, че мисията се преразглежда по-рядко и по необходимост – настъпването на дълбоки промени в бизнес средата или формирането на нови стратегически намерения сред висшия мениджмънт, с оглед насочването на организацията към постигането на организационно лидерство в бъдеще.

*1.5.3.3. Мото*

В света на бизнеса мотото представлява писан фирмен документ, разкриващ опубличената корпоративна култура с оглед постигането на организационно лидерство. Мотото е кратка фраза, група от думи или изречение, което изразява водещ принцип или убеждение на даден човек или на цяла бизнес организация. Често се използва като лозунг или ключова фраза, за да обобщи ценностите, мисията и визията на компанията (MacLeod, 2016). Мотото може да бъде мощен инструмент за целева компания, тъй като може да вдъхновява и мотивира служителите, да привлича клиенти и да отличава фирмата от нейните конкуренти. Според Jofre (2011) мотото въплъщава не само мисията, ценностите и визията, но също и стратегията на бизнес организацията. То понякога придружава името на компанията или марката и нейното лого. Целта на мотото е да създаде ефективно послание и да предаде идентичността на компанията и нейното стойностно предложение. Освен, че е сбито, мотото може да се римува, за да се подпомогне запомнянето и разбирането от представителите на заинтересованите групи. Запомнянето и разбирането играят важна роля в моделирането на корпоративната идентичност и реализирането на корпоративните комуникации, тъй като могат да формират възприятие и да подобрят имиджа на компаниите, особено в отрасли с негативно възприятие (Jofre, 2011). Всъщност мотото е много повече от просто запомняща се фраза или дори лозунг, понеже същото се явява отражение на идентичността и културата на компанията. Добре изработеното мото може да предаде ценностите и убежденията на компанията на нейните служители, клиенти и други заинтересовани страни. То може да служи и като напомняне за предназначението и целите на компанията, като канализира усилията на всички допринасящи за фирмата хора към постигането им (Roth, 2021).

Мотото на бизнес организацията се използва за сбито изразяване на начина, по който фирмата описва себе си и как смята, че трябва да прави бизнес. То въплъщава убеждение

или идеал и помага за мотивирането на членовете на персонала. Семантично е близко до лозунга, но последният често е свързан с определена организационна кампания, използва се за привличане на лоялни клиенти със запомнящи се изречения. Мотото може също така да служи като ръководен принцип за хората в подхода им към личните цели или задължения, като осигурява мотивация и повишава нивата на жизненост (Jofre, 2011), а това оказва пряко и изключително полезно влияние върху служебната им реализация. Мотото служи като пътеводител за служителите на компанията, като им напомня по уникален и смислен начин за какво се бори организацията и какво цели да постигне. Добре изработеното мото би следвало (Ardichvili, Mitchell, Jondle, 2009; Dimitrov K.V., 2017; Snihur, Clarysse, 2022):

- да активизира служителите, създавайки чувство за цел и посока в работата им, и повишавайки техния морал и мотивация.
- да привлича и задържа клиенти, които споделят същите ценности и убеждения като компанията.
- да бъде кратко, запомнящо се и смислено, да улавя същността на ценностите и мисията на компанията в няколко думи. То трябва да е лесно за разбиране и предаване на другите, което да улеснява служителите да го усвоят и прилагат в ежедневната си работа.
- да поддържа и развива идентичността на фирмената марка, да увеличава осведомеността за същата и нейната разпознаваемост.
- да подобрява организационната репутация.

#### *1.5.3.4. Кредо*

Социалните дилеми и специфичната организационна култура създават напрежение между краткосрочните индивидуални стимули и дългосрочния колективен интерес, в рамките на който заинтересованите групи (б.а. далеч отвъд реализацията на тясната връзка между мениджъри и служители) се налага да си сътрудничат и постигат съгласие с оглед успешното преследване на по-амбициозни цели и респективно за получаването на по-високи награди. Социалните дилеми и механизмите за преодоляването им от заинтересованите групи за дадена компания са изследвани в теорията на игрите (Santos, Santos, Pacheco, 2018), икономиката (Brady, 1993), в психологията (Dawes, Messick, 2000), а наскоро и в сферата на изкуствения интелект (AI) (Du, 2022). По принцип представителите на всички заинтересовани групи оценяват високо ползите от

колективния резултат, но краткосрочните ползи от поведението, ориентирано към защита на личния интерес, надвишават тези от кооперативното поведение, което прави социалните дилеми и организационната култура отличен тест за оценяване качеството на въплътеното съдържание в писан фирмен документ като „кредо“ – една от възможностите за разкриване на целева провъзгласена организационна култура. Споделените значения, широко възприети от членовете на дадена бизнес организация (Schlesinger, 2017; Hartnell et al., 2011), особено в контекста на интензивни прояви на общителност и солидарност (Komari и Djafar, 2013; Schlesinger, 2017), оказват положително влияние върху удовлетвореността от работата, която на свой ред въздейства положително върху ангажираността на работещите в компанията и върху отказа им от реализиране на намерение за напускане (Jogaratnam, 2017).

Всъщност най-често ценностите, включени в „нашето кредо“, формират културата на бизнес организацията, където същото е придобило цивилизационен статут под формата на официален фирмен документ. Например кредото на компания Johnson & Johnson (J&J) разкрива вярата във включените заинтересовани страни и/или ангажираността към тях. През 1943 г. РобъртУуд Джонсън II, син на основателя на J&J, РобъртУуд Джонсън, формулира кредото на компанията за първи път. То се състои от следните елементи (J&J, n.d.; Johnson & Johnson, n.d.):

- *Ангажираност към клиенти и доставчици*. Клиентите (в т.ч. лекари, медицински сестри, пациенти и всички, които използват продукти или услуги на J&J) са високо ценени. Компанията показва, че е дългосрочно посветена на производството на висококачествени артикули на разумни цени и се ангажира с гаранция, че доставчиците и дистрибуторите на продуктите ѝ реализират и ще продължават да получават разумна печалба.
- *Отдаденост на служителите по целия свят*. J&J се ангажира да предостави на всеки служител справедливо и разумно заплащане, приятна и безопасна работна среда и възможност за подаване на препоръки или оплаквания.
- *Ангажимент към обществото*, особено към хората в и около средата на J&J, както и към обществата по целия свят. Компанията е отдадена на това да бъде добър корпоративен гражданин, като осигурява адекватна работа, дарява част от печалбата за благотворителност и плаща данъци. J&J също има за цел да подобрява общественото здраве и образование, като същевременно съдейства за опазването на природните ресурси и околната среда.

- *Ангажимент на акционерите*. J&J е посветена на това да гарантира, че управляваната компания реализира разумна печалба. Същата се стреми да продължи да провежда проучвания, за да разработва нови идеи, продукти и да закупува най-модерни сгради и оборудване за подпомагане на дейността ѝ.

Ангажиментът с бизнес организацията според Jogaratnam (2017) и Hamid, Durmaz (2021) е степента, в която служителите вярват и приемат организационните цели, както и желанието им да останат в компанията. Според Alzubi (2018) ангажираността с компанията и културата ѝ оказват съществено влияние върху текучеството сред персонала. А според Murunga и Karugu (2019) служителите никога не могат да бъдат откъснати от културните им ценности, въплътени в посоката в работата и действията им във фирмата. Служителите биха били по-отдадени на бизнес организацията, ако същата има положителна и благоприятна организационна култура. Следователно може да се допусне, че декларираното от компанията кредо затвърждава положителния ефект от организационната култура и тя от своя страна има влияние върху удовлетвореността от работата. Последната е фактор за ангажираността с компанията (Aprillyani и Putra, 2021). Ангажиментът с бизнес организацията и удовлетвореността от работата имат отрицателен ефект върху намерението за напускане (б.а. текучество сред персонала) (Hariyonyoto et al., 2019). Според Wang et al. (2015) ангажираността с фирмата влияе върху удовлетвореността от работата на служителите, следователно може да се твърди, че ангажираността с компанията има пряк ефект върху удовлетвореността от работата. Културата има жизненоважна роля за задържането на персонала (Tahir et al., 2019; Diez, 2020). Следователно организационната култура, базирана на добре изразено и комуникирано кредо, има отрицателен ефект върху намерението за напускане. Това обикновено показва ангажираността на служителите към целите на компанията, както и тяхната готовност да работят усилено, за да ги постигнат, и желанието им да останат в нея.

Организационната култура, изразена чрез кредо, и ангажираността с фирмата се оказват независими променливи (Ratna, Bagyo, Widiyanti, Sunarto, Sonhaji, 2022). Първата се състои от ценностите и вярванията, които служат като основа при планирането и изпълнението на фирмените дейности. Принципите, които биват осъзнато залагани от висшите мениджъри (респ. основатели, генерален директор) на компанията в официален документ като „нашето кредо“, се използват за създаване на индикатори за желаната организационна култура, отразяващи доминиращото отношение към: 1) иновациите и поемането на риск, 2) вниманието към детайла, 3) ориентацията към

постигане на резултати, 4) ориентацията към хората, 5) степента на ориентация към екипна работа, 6 ) агресивността и 7) стабилността.

Ангажираността с компанията се отнася до желанието на служителя да остане в нея и да работи упорито за постигане на целите ѝ. Hariyonyoto et al. (2019) разглеждат ангажираността с бизнес организацията в три измерения – емоционалност, нормативност и непрекъснатост. Емоционалната реакция на служителите се свързва с удовлетвореността в труда, чиято оценка е базирана на набор от показатели – удовлетворение от възнаграждението, повишението, колегите, ръководителите и самата работа (Maryati et al., 2019).

Извършеният анализ позволява да се направят няколко извода във връзка с използването на фирменото кредо: а) организационната култура, разкриваща се чрез добре словоизразено и комуникирано кредо, има значителен положителен ефект върху удовлетвореността от работата, което повишава ценността на този писан фирмен документ; б) изразяваната чрез кредо официална организационна култура оказва значителен положителен ефект върху намерението за напускане. Ето защо кредото би могло да се възприеме като предпоставка за постигане на организационно лидерство.

*1.5.3.5. Корпоративна/фирмена/официална философия/политика*

Корпоративната философия или политика е официален документ, който очертава ценностите, убежденията, стратегията, целите и задачите на компанията. Същият въплъщава един вид изявление за целта, което направлява процеса на вземане на решения в организацията и задава тона на нейната култура (Hegarty, Sims, 1979) с оглед постигането на организационно лидерство в съвременния бизнес свят. Обикновено се среща в годишните фирмени доклади, които са широко достъпни и видими официални комуникации със заинтересованите страни.

Корпоративната философия е отражение на културата на компанията. Тя определя предназначението, ценностите и целите на компанията. Осигурява рамка за вземане на решения и помага за съгласуване на действията на бизнес организацията с нейните ценности. Служи като ръководство за служителите, клиентите и другите заинтересовани страни при разбирането на мисията и целите на компанията  (Ledford Jr et al., 1995). Нейното формулиране е от решаващо значение за фирмата, което: (а) нараства с течение на времето при достигане на момент за осъществяване на иновация в бизнес модела; (б) е свързано и с областта на управлението, тъй като помага координирането на фирмените

дейности и усъвършенстването на мениджърските практики.

Важността на фирмената философия или политика е обусловена от следните причини (Toshio, 2002):

- *Стратегическа насока*, защото дава ясна насока за стратегията на бизнес организацията и спомага за съгласуване на действията ѝ с нейните цели.
- *Вземане на решения*, защото служи като ръководство за вземане на решения и помага да се гарантира, че решенията са в съответствие с ценностите и целта на компанията.
- *Култура*, защото задава тона на фирмената култура и помага за създаването на положителна работна среда.
- *Брандинг*, защото помага за установяване на идентичността на марката на компанията и за разграничаването ѝ от конкурентите.
- *Ангажираност на заинтересованите страни*, защото помага за ангажирането на заинтересованите страни, като им предоставя ясно разбиране за предназначението, ценностите и целите на компанията.

Като цяло корпоративната философия или политика са важен инструмент за бизнес организациите, който им позволява да съобщават своите ценности и принципи на заинтересованите страни и да направляват процеса на вземане на решения. Добре разработената философия/политическа декларация може да помогне за изграждането на силна и устойчива организация. Обща форма на корпоративна философия или политика е декларацията на мисията, чрез която се очертават и важни контури от визията и ценностите на бизнес организацията. Корпоративната философия или политика обикновено включва следните атрибути (Eells, 1960):

- *Основна цел*: трябва ясно да дефинира целта и мисията на компанията.
- *Ценности*: трябва да очертае основните фирмени ценности и убеждения.
- *Цели*: трябва да се посочат краткосрочните и дългосрочните цели на бизнес организацията.
- *Култура*: трябва да отразява културата на компанията и да задава тона на нейното поведение.
- *Заинтересовани страни*: трябва да отчита интересите на всички заинтересовани страни, включително служители, клиенти, акционери и общество.

Корпоративните/ фирмените/ официалните изявления на философията или политиката помагат да се определят ценностите и принципите на компанията. Една силна философия/политика може да допринася за (Roth, 2021):

- привличане и задържане на служители, споделящи организационните ценности;
- изграждане на усещане за доверие и надеждност сред клиентите и инвеститорите;
- направляване на процеса по вземане на решения във фирмата и гарантиране, че същата работи по етичен начин;
- създаване на по-позитивна и продуктивна работна среда.

*1.5.3.6. Фирмени/ нашите ценности*

Ценностите представляват фундаментално понятие, обозначаващо познавателната структура, която осигурява критериите за избор измежду алтернативни линии на поведение (Паунов, 2010). Става дума за това, което ориентира избирателността на човешкото поведение и човешката  активност в социална среда. Според Rockeach (1973, p.5) „ценност е устойчиво убеждение, че определен начин на поведение или статус на съществуване са персонално или социално по-добри от други, а ценностната система на индивида е устойчива организация на убеждения, отнасящи се до предпочитаеми линии на поведение или съществувания, подредени по линията на континуум на относителна значимост". Последното означава, че ценностите изграждащи системата, не са с еднаква значимост, а са ранжирани една спрямо друга по важност и са подредени в някаква йерархия. Ценностите могат да бъдат разглеждани като нагласи, ключови признаци за типологизиране на личностите, индивидуални или групови идеи, стандартизиращи поведението (Лозанова, 2020). Същите представляват ключова категория в изследователските полета на психолози, социолози и културолози, и имат много измерения, сред които като че ли водещото и най-фундаменталното е, че осигуряват необходимата аксиологична база при всеки когнитивен процес, съдържайки критериална система за оценка на обекти, действия, хора и събития. Сред най-съществените особености на ценностите са (по Schwartz, Bilsky, 1990; Златанова, 2013; Петров, 2018):

- *Ценностите са убеждения*. В същото време те са убеждения не под формата на строго рационални обективни идеи, а неразривно преплетени с емоции, доколкото предполагат усещане за привличане.
- *Ценностите са мотивационен конструкт*. Те се отнасят до желани, предпочитани цели, преследвани от носителите им.
- *Ценностите са свръх-ситуативни*, т.е. за разлика от нормите и отношението, които са контекстуално обвързани (с определени действия, хора, събития и т.н.), те са абстрактни.

- *Ценностите съществуват и функционират в индивидуално-специфични йерархии на относителна значимост*, формирайки ценностни системи и поставяйки по този начин уникалния си отпечатък върху начина, по който се отразява действителността.
- *Представлявайки критерии за оценка, ценностите са и критерии за избор, стандарти при избора между алтернативни линии на поведение, хора и събития*.

Всъщност Rockeach (1973) е водещ представител на „структурно-енергетичното" направление в изследването на ценностите, като „енергетиката“ в случая обозначава просто движещата сила на ценностите, мотивационната им роля на подтик за поведението. Друг възможен подход към изследване на ценностите е структурно-съдържателният, при който обект на много по-голямо внимание е самото съдържание на ценностната система, т.е. ценностите „като такива". Този подход се ползва преимуществено на равнища по-високи от индивидуалното – например: групово, организационно и национално. И при двата подхода се допуска, че в ядрото на всяка култура лежат ценности. А под култура в често се разбира “системата на общите и колективно възприети значения, валидни за дадена група към определен момент” и “източникът на символите, езика, идеологията, вярванията, ритуалите и митовете” в бизнес организацията (по Pettigrew, 1979). Поставянето на акцент върху културалните проявления в компаниите извежда на преден план опитите да се очертае “съвкупността от основни предположения - открити, изобретени или развити от дадена група в процеса на научаването ѝ да се справя с проблемите на външната си адаптация и вътрешната си интеграция - предположения, проработени достатъчно добре на практика, за да се смятат валидни и да бъдат внушавани на новите членове на групата като правилен начин на възприемане, мислене и чувстване“ (Schein, 1985b, p.9).

Връзката между ценности и култура става отчетливо видима, ако се отчете наличието на оценъчен, аксиологичен компонент, вграден във всеки човешки акт и присъщ на всяко човешко възприятие. Всеки обект или явление, попаднали в обсега на човешкото възприятие, неизбежно получават оценка и предизвикват изграждането на отношение (в които както степента на съзнателност, така и съдържанието и посоката са отделен въпрос). От своя страна, една оценка не може да се реализира без наличието на критерии, т.е. ценности, голямата част от които са не строго индивидуално-специфични, а групово-специфични, т.е. формирани по линията на доминиращата в общността култура.

Ценността е абстракция, понеже самите ценности и системата, която изграждат с отношенията помежду си, присъстват в живота на човека като вярвания или като рациона-

лизирани в някаква степен вярвания, т.е. като убеждения. Определен кръг от вярванията са религия, а друг - суеверие, докато част от убежденията ни са идеология. Това са начините, по които ценностите битуват пасивно в съзнанието. Но когато дадени убеждения се окажат свързани с потребностите, те стават елемент от мотивацията и намират израз в определено поведение (Паунов, 2010).

Един от родоначалниците на сериозните изследвания в тази област е Hofstede (1980, 1985), който улавя общото и специфичното в над петдесет национални култури във връзка с "отношенията, ценностите и вярванията на заетите, които оказват влияние върху тяхното трудово поведение". А Schwartz (2005) аргументира съществуването на десет обособени базисни ценности, извлечени от три универсални изисквания на човешкото съществуване: биологични потребности на индивидите; условията, необходими за координирано социално взаимодействие; и потребностите, свързани с оцеляването и благоденствието на социалните групи. Тук попадат всички основни ценности с общочовешки характер, т.е. разпознаваеми отчетливо във всички култури по света, и всяка от тях може да се опише с помощта на водещата мотивационна цел, която изразява (Паунов, 2010; Златанова, 2013):

- *Самоуправление*. Независимост на мисленето и действието, свобода на избора и съзидателността.
- *Стимулация*. Вълнуващи преживявания, новости и предизвикателства.
- *Хедонизъм*. Удоволствие и чувствено задоволство.
- *Постигане*. Персонален успех, постиган чрез демонстрирана компетентност според доминиращите социални стандарти (или по линия на конкурентно взаимодействие).
- *Власт*. Социален статус и престиж, контрол или доминиране спрямо други лица, събития или ресурси. И властта, и постигането са свързани с оценката, получавана от групата, но постигането визира успешно действие в конкретна ситуация, докато властовите ценности акцентират върху доминантната позиция в по-общ план.
- *Сигурност*. Безопасност, хармония и стабилност по отношение на общността, взаимоотношенията или самия себе си.
- *Съответствие (конформност)*. Въздържане от линии на поведение, намерения или импулсивни актове, криещи възможност да навредят или да дразнят други, както и да нарушат обществените норми и очаквания.

- *Традиция.* Респект, ангажираност към (и приемане на) обичаите и идеите, проповядвани от традиционната култура или религия. И съответствието, и традицията засягат целеви линии на поведение, при които аз-ът се подчинява на социално наложени очаквания, но в първия случай подчинението е спрямо лица, с които субектът взаимодейства често (учители, родители, ръководители) и очакванията са динамични, а във втория подчинението е спрямо устойчиви изисквания на по-абстрактни норми.
- *Добронамереност.* Запазване и развиване на благоденствието на близките хора. И добронамереността, и съответствието описват желателността на сътрудничеството и взаимопомощта, но при първото става дума за интернализирана мотивационна основа за такъв тип линии на поведение, а при второто – за сътрудничество, продиктувано от стремежа да избягват неблагоприятни последствия за тях самите.
- *Универсализъм.* Разбиране, уважение, толерантност и съхранение на благоденствието на другите (по принцип, а не малката група, визирана при добронамереността) и на природата.

От съществено значение тук се явява степента, в която ценностните приоритети на индивида въздействат върху демонстрираните линии на поведение по систематичен и предсказуем начин. В тази връзка е важно да се отбележи, че: (а) ценностите са пасивно съществуващи убеждения, които – за да въздействат върху поведението – трябва да бъдат активирани, (б) достъпността и значимостта на една ценност са ключови за активацията ѝ; (в) активираната в определен ситуативен контекст ценност се превръща в мотиватор за поведения, т.е. действия, които водят до постигане на ценни цели (резултати), са привлекателни; (г) хората отразяват ситуациите, в които попадат, в светлината на приоритетните си ценности и различните ценности предполагат различни поведения; (д) колкото по-висок е приоритетът на една ценност, толкова по-вероятно е хората да бъдат мотивирани от нея и да изграждат планове за действие, чрез които да я изразяват и демонстрират в реални линии на поведение.

Високата концентрация на хора с ценностни характеристики не е само продукт, но и фактор на организационната култура и националния характер. Така се формира специфичната организационна действителност. Обществените и фирмени отношения се регулират не само със закони, но също така с традиции, т.е. с култура, в частност – чрез ценности. Регулират се с вътрешен, дълбок морал и с критериите за избор между алтернативни линии на поведение, които са реалният механизъм на работа на ценностите

на индивидуално поведенческо равнище. За съжаление, обаче законите не могат да обхванат богатото многообразие от житейски ситуации, а и могат да бъдат заобикаляни. Традициите са добър регулатор, но само ако човек се интересува повече от одобрението на обществото, отколкото от себеоценката си. Освен страха от наказание при престъпването на един закон или една традиция, човешкото поведение се основава и на простички ежедневни интерпретации. Успешната и добра организационна култура е именно в интерпретацията. Ценностите на едно общество имат множество форми на проявление, но водещото е синхронното интерпретиране на даден обект, процес или събитие. Факторът, определящ добре структурираните и изградени ценности на една фирма, е различни групи от хора наистина да вярват в идеологията на фирмата, реално и убедено да виждат едно и също бъдеще. Най-често ценностите, изградени в ранна детска възраст и юношеството, имат изключително въздействие и отпечатък върху изграждането на ценностната система на работното място. Следователно един от най-проблемните аспекти на текущата национална и организационна ценностна система са вкоренените вече в следващите поколения начини на мислене за действителността в българската бизнес среда като "нормални". Несъобразяването с тях и механичното налагане на управленски практики вече е доказано неверен път за развитие и растеж. Ето защо на преден план излизат смесените реализации на ценностите на национално и организационно равнище в трудовия процес.

В настоящото монографично изследване интересът е концентриран върху официалните фирмени ценности, преднамерено и широко разгласявани от компанията, за да бъдат закрепвани в съзнанието на заинтересованите групи с оглед улесняване на съвместната работа за постигане на целите на компанията при идентифициране и преследване на взаимен интерес. Обикновено същите са представени като списък с прилежащи описания (определения) към наименованието на всяка провъзгласена фирмена ценност и съставляват писан фирмен документ, неразделна част от прокламираната фирмена култура. Заслужава си да се отбележи, че организационните ценности макар и в различна степен все пак са приети от повечето хора, допринасящи за компанията, под основното въздействие на мениджърите (Златев, 1999), въпреки че при осъзнаването и формулирането им е възможно обмислено да се допусне влияние и на желани представители на целеви заинтересовани групи при създаване на условия за подходяща мотивация и ангажираност към подобен проект. Сбит преглед на развитието на ценностния подход в мениджмънта на индивидуално и организационно равнище

предлага Златев (1999), като генерира списък от крайни и инструментални ценности (б.а. цената, която се плаща за постигането на крайните ценности) (виж таблица 1.5.3.6.1.).

Таблица 1.5.3.6.1. Базова палитра на организационните ценности

| Категории организационни ценности | Видове организационни ценности |
|---|---|
| 1. Крайни | 1.1. Финансова стабилност<br>1.2. Лидер в отрасъла<br>1.3. Постоянен растеж<br>1.4. Добър имидж |
| 2. Инструментални | 2.1. Икономичност (лидерство в разходите)<br>2.2. Тотално качество (съвършенство)<br>2.3. Високи технологии<br>2.4. Екипна работа |
| Източник: (Златев, 1999). | |

Подробно изследване на приложението на ценностния подход в управлението на индустриалните фирми е извършено от Делиибрамов (2008), като особеностите на провъзгласената фирмена култура са периферно засегнати. Всъщност Димитров К.В., Иванов и Гешков (2018) идентифицират и анализират широка палитра от разнообразни официални ценности с различна популярност сред голям брой компании, членуващи в целеви местни работодателски организации. На свой ред Танев (2008) придава стратегически характер на организационните ценности чрез възприемането им като основно средство за обяснение на демонстрираното организационно поведение. А формулирането им се определя като резултат от поредица индивидуални работи и групови дискусии, като от елементите на провъзгласената организационна култура приоритет в създаването преди ценностите получават единствено творческото (пре-)структуриране на заинтересованите групи и декларацията на фирмената мисия.

*1.5.3.7. Нашата история*

Нашата (фирмената) история, представена дори като по ос, белязана от моменти, организирани в хронологичен ред, е важен писан документ, въплъщаващ елемент от системата на провъзгласената организационна култура, типичен за информационното представяне на всяка компания във виртуалното пространство. Тя се отнася до събитията, решенията и действията, които са оформили съответната бизнес организация във времето. Разбирането и оценяването на фирмената история е от съществено значение за всеки бизнес, тъй като тя дава представа за културата, ценностите и идентичността на компанията. Историята на компанията в повечето случаи е представена чрез обобщена

информация от няколко параграфа, разкриваща ключови събития/ моменти от етапите на живота (жизнения цикъл) на организацията, които могат да бъдат сегментирани и позиционирани дори върху ос и отбелязани с конкретни единици време (Dimitrov K.V., 2017), а дори може да съдържа креативна графика или видео. "Нашата история" се отнася до колективния опит и постиженията, които е натрупала и предизвикателствата, през които е преминала дадена бизнес организация от създаването си до важен настоящ момент. Този документ съдържа един сбит или обстоятелствен разказ за основаването на компанията, нейния растеж в основни етапи и преживени неуспехи (намаляване на дейността, поглъщания и т.н.), хората, процесите и продуктите, които са допринесли за просъществуването на компанията. Тя представлява ефективно средство за определяне идентичността на бизнес организацията и оформянето на нейната култура (Godfrey et al., 2016).

Според Colli (2012) значението на "нашата история" надхвърля тривиалната задача за публично представяне на подбрана хронология на важни събития за целевата компания, понеже освен идентичността този елемент на прокламираната фирмена култура отразява и нейните ценности. По този начин „нашата история“ осигурява контекст за разбиране на настоящите и бъдещите стремежи на лидерите и останалите заинтересовани групи на компанията. Дори, в известна степен помага да се разбере защо компанията функционира по определен начин, какво мотивира нейните служители. Нашата история позволява на непредубедения наблюдател да прецени донякъде предизвикателствата, пред които е била изправена компанията в миналото и как ги е преодолявала. Доброто познаване на фирмената история допуска по желание да се осъществи учене от допусканите и публично споделени грешки, както и надграждане на основата на завоюваните успехи (Colli, 2012).

Според Haschak (1998) историята на една бизнес организация е важна по следните причини:

- Способства за създаването на чувство за обща идентичност и общност сред служителите. Като разбират историята на компанията, служителите могат да се чувстват по-свързани с нея и мисията ѝ.
- Спомага за направляването на процеса на вземане на решения. Като се учи от миналото, фирмата може да избегне повтарянето на грешки и да взема по-добри решения за бъдещето.
- Подкрепя изграждането на репутацията на организационната марка. Компания с дълга и богата история често се възприема като по-стабилна и надеждна в

сравнение с една новосъздадена фирма.

Особеностите на "нашата история" могат да бъдат най-общо ориентирани в три направления – хора, процеси и продукти (Rowlinson, Procter, 1999), както следва:

- *Хора*: Нашата история се оформя от хората, допринесли за успеха или провала на компанията. Тук са включени основателите, служителите, наетите мениджъри, клиентите и други заинтересовани страни. Ценностите и културата на компанията в голяма степен са отражение на нейните хора. Затова нашата история помага да се оцени приноса на тези хора към компанията и влиянието им върху нея.
- *Процеси*: Нашата история се формира и от процесите, които компанията е възприела с течение на времето. Това включва бизнес модела, организационната структура и управленските практики. Нашата история помага да се разбере защо са били внедрени определени процеси и как са се развили в течение на времето.
- *Продукти и услуги*: Нашата история се влияе и от продуктите и услугите, които компанията е разработила и пуснала на пазара, анализирани в три измерения - иновации, дизайн и качеството. Историята помага да се оцени въздействието, което фирмените продукти са оказали върху клиентите и обществото.

"Нашата история" се явява от съществено значение за бизнес организациите по няколко причини (Durepos et al., 2021):

- *Оформител на организационната идентичност*: осигурява усещане за цел и посока за компанията.
- *Фактор в развитието на организационната култура*: определя поведението, ценностите и убежденията, които лидерите в компанията очакват от служителите да изповядват и демонстрират в работното ежедневие.
- *Източник за възможности за учене*: предоставя ценни уроци за учене от минали грешки и надграждане на минали успехи.
- *Диференциация*: отличава конкретен бизнес от този на конкурентите, като подчертава фирмените уникални силни страни и възможности.
- *Създаване на марка*: използва се като инструмент за брандиране, за да се предават фирмените ценности и идентичност на клиентите.

Ето защо, проектирането на официален фирмен документ, описващ организационната история, би следвало да бъде подчинено на следните принципи:

- *Акуратност*: Историята трябва да се основава на фактически данни и не трябва да бъде прекалено много украсявана – преувеличавана или премълчавана. Същевременно необходима е здравословна реалистичност в разкриването ѝ пред

заинтересованите групи, особено когато са отвъд организационните граници.

- *Ангажираност*: Историята трябва да бъде написана в ясен и сбит стил, който е лесен за четене и разбиране, без да е времепоглъщащ за потенциалния читател.
- *Вдъхновение*: Подчертавайки успехите и постиженията на компанията, историята би следвало да вдъхновява служителите да работят за бъдещите ѝ цели.

В заключение, "нашата история" е жизненоважен елемент на провъзгласената култура на всяка бизнес организация, понеже запознава непредубедения наблюдател с нейната култура, ценности и идентичност. Като разбират и отбелязват своята история, бизнес организациите закрепват колективната увереност за постижим успех в бъдеще. Ето защо е от решаващо значение бизнес лидерите да инвестират време и ресурси в документирането, съхраняването и разумното разгласяване на историята на управляваната от тях компания.

*1.5.3.8. За нас...*

Под-страницата „За нас“ представлява раздел на фирмен уебсайт, предоставящ полезна информация за целева компания. Макар че е може би най-често използваният подход за разпространение на обща фирмена информация, никакво внимание не му се отдава в стратегическия мениджмънт, маркетинга, а доскоро и в културалните изследвания. Но Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018) проучиха използването на този „електронен документ“ сред голям брой компании, принадлежащи към целеви работодателски организации в България и за първи път му придадоха цивилизационен статут, като го причислиха към елементите на провъзгласената организационна култура. Всъщност типичният официален фирмен документ „За нас...“ може да включва подробности относно продуктите и услугите, предлагани от компанията (б.а. най-често обхватът му се ограничава дотук), както нейните мисия, визия, история, ценности, членове на екипа и постижения.

Създаването на подобен документ (интернет страница „За Нас“) може да бъде представено чрез поредица от стъпки (Commercial websites, n.d.; Димитров, К.В., Иванов и Гешков, 2018), както следва:

- Обмисля се цялата желана информация, която фирмената страница „За нас...“ се планира да включва.
- Започва се с описание на мисията на фирмата.

- Разяснява се подробно какви продукти произвежда и какви услуги предлага бизнес организацията.
- Очертава се и се представя историята на целевата компания.
- Изброяват се и евентуално се описват основни ценности (на фирмата и/или на ръководството, особено на основателите).
- Разкриват се важни елементи на организационната визия.
- Разказва се на клиентите и на останалите заинтересовани страни какво развитие предстои на компанията в бъдеще (б.а. сбити планове).

Разделът „За нас“ често е най-пренебрегваният аспект на уебсайта на компанията. Често целият фокус е поставен върху „нашите услуги“ или „продукти“, тъй като това са страниците, които най-често засягат резултатите от вашата търсачка. Въпреки това понякога при преследването на печалбата се пренебрегва опитът на потребителя. Това обикновено се случва на страницата „За нас“, тъй като това е страница с по-голямо съдържание на уебсайта. Дори ако разделът „За нас“ не е пълен с ключови думи, това не означава, че информацията, предоставена на тази страница, не е полезна. Тази страница съществува, за да отговаря на въпроси, които посетителите може да имат за това кой сте като търговец и дали искат да правят бизнес или да потребяват услуги с/от вас.

Ако просто се пусне снимка на екипа и се пренапише мисията на компанията, се подценява важна страница от уебсайта на организацията. Разделът „За нас“ може ефективно да комуникира и предаде ценностите на екипа и как те могат да се съгласуват с целите на потенциалния клиент. Основната цел на страницата „За нас“ е да предостави достатъчно полезна информация, за да превърне уеб посетителя в потенциален клиент, а тази секция на уебсайта често е най-доброто място това да се случи. Чрез нея се дават отговори на потенциални „често задавани въпроси“ относно целеви бизнес – оттук и заглавието, което се подразбира от само себе си. Посетителите идват на тази страница, за да придобият увереност относно потенциалната си връзка с целевия бизнес, т.е. че последният разполага с продуктите или услугите, от които се нуждаят, и с ефективен екип, който стабилно допринася зад внедрения бизнес модел.

Според добрите практики при проектирането на този документ на прокламираната фирмена култура бизнес организациите би следвало да се опитват да избягват общи съобщения и да се фокусират върху това как бизнеса може да помага на потенциални посетители/клиенти. Това трябва да бъде ясно съобщено и да включва поне един призив за действие. Призивът за действие може да бъде толкова прост, колкото връзката към страницата на продукта или услугата на уебсайт, към действителна форма за контакт,

вградена в страницата. Каквото и действие да се избере да се включи, трябва да дава увереност, че пасва естествено на съдържанието на страницата и проучването на посетителя, докато взаимодейства със съдържанието. Вместо просто да се поставя формуляр за контакт в долната част на секцията „За нас...“, би било подходящо посетителят да бъде доведен до реализацията на покупка или партньорство. Начало на усилията се поставя чрез отправяне на стойностно предложение и естествено, насочване към формуляра за контакт, както и чрез предоставяне на обяснение какво може да очаква посетителят от попълването на този формуляр. С ясно обяснение на бизнеса и ефективната му дейност, фирмата е една стъпка по-близо до напълно оптимизирана страница „За нас...“. Ето защо този официален фирмен документ еднозначно се определя като идеалното място за изразяване на уникалната идентичност на бизнеса. Всъщност тук не става въпрос единствено за директно представяне на произвежданите продукти и доставяните услуги, а за установяване на уникален тон в комуникирането им сред заинтересованите групи, дори чрез излъчване на записи (клипове) с интервюта на ключови служители и ръководители, които по привлекателни начини описват самия бизнес и съответния екип чрез своята примерна реализация в целевата компания.

Като следва горепосочените стъпки относно проектирането на писания фирмен документ (б.а. под-страницата) „За нас“, компанията може да трансформира един често пренебрегван раздел в ангажираща и генерираща потенциални клиенти и партньори страница на фирмения уебсайт и инструмент на опубличената корпоративна култура.

*1.5.3.9. Етичен кодекс*

Кодексът на поведение или етичният кодекс представлява набор от насоки или стандарти, описващи ценностите, убежденията и етичните стандарти на дадена бизнес организация, към които компанията като цяло и нейните служители трябва да се придържат. Той е ключов елемент на системата на провъзгласената организационна култура, тъй като подкрепя фирмата и нейните служители да действат по отговорен и етичен начин, отразява отстояваните корпоративни ценности и принципи. Кодексът за поведение е основен инструмент за всяка бизнес организация, която желае да поддържа своите етични стандарти и да гарантира, че всички служители се придържат към един и същ набор от принципи. Официалният кодекс за поведение или етичният кодекс е предназначен да информира заинтересованите групи за типичното поведение на служителя на компанията в процеса на осъществяване на необходимото взаимодействие,

свързано с бизнеса (Dimitrov K.V., 2017).

Нещо повече, кодексът за поведение служи като ръководство за служителите, за да разбират какво се очаква от тях по отношение на поведението, вземането на решения и взаимодействието с другите. Той също така спомага за насърчаване на положителна работна среда чрез определяне на ясни очаквания за поведение и постъпки. Добре проектираният Кодекс за поведение може също така да помогне за предотвратяване на правни и регулаторни проблеми, като гарантира, че всички служители разбират своите задължения и отговорности (Alizadeh et al., 2020). Ето защо важността на този фирмен документ се оправдава с няколко причини. *Първо*, последният помага да се създаде споделено разбиране за ценностите и етичните очаквания на бизнес организацията сред служителите. Това позволява да се изгражда доверие и надеждност, както и да се създава позитивна и продуктивна работна среда.

*Второ*, Кодексът за поведение способства за насочване на процеса на вземане на решения в бизнес организацията. Когато са изправени пред трудно решение, служителите могат да се позовават на кодекса, за да им помага да вземат решение, което е в съответствие с ценностите и етичните стандарти на компанията.

*Трето*, този фирмен документ може да подкрепи потенциалната защита на компанията от правни и репутационни щети. Като се придържа към кодекса на поведение, бизнес организацията може да намали риска от въвличане в скандали или съдебни дела.

Кодексът за поведение обикновено обхваща редица теми, включително етично поведение, конфликти на интереси, конфиденциалност, дискриминация, тормоз и спазване на закони и разпоредби. Същият може да очертава последиците от нарушаването му, като например дисциплинарно наказание или уволнение (McCabe et al., 1996). Кодексът за поведение би следвало да бъде съобразен със специфичните нужди на бизнес организацията, нейните история, цели, ценности, мисия и култура като цяло. Това затвърждава уникалността на гореспоменатия документ за всяка компания. Но това не означава, че Кодексът за поведение не подлежи на преразглеждане и актуализиране, което би следвало да се извършва своевременно при необходимост, т.е. при настъпване на ключово събитие за компанията. Например с развитието на бизнес организацията нейните ценности и приоритети могат да се променят, а Кодексът за поведение би следвало да отразява тези промени. Извършването на целеви прегледи на състоянието и съответствието на Кодекса за поведение поддържат актуалността и ефективността му.

Прецизно разработеният Кодекс за поведение създава редица ползи за бизнес

организацията (Thaler, Helmig, 2016): (а) изграждане на доверие сред заинтересованите страни, включително клиенти, инвеститори и служители; (б) привличане и задържане на талантливи служители, които споделят организационните ценности; (в) предотвратяване на правни проблеми и увреждане на репутацията чрез осигуряването на гаранции, че всички служители разбират своите задължения и отговорности.

Нещо повече, забелязва се, че компаниите, разработили и поддържащи качествени кодекси за поведение, са широко представени във водещи системи за класиране в сферата на корпоративната социална отговорност (Erwin, 2011). Като цяло качественият кодекс за поведение или етичен кодекс притежава следните характеристики:

- *яснота и краткост*, т.е. лесен за разбиране и в него да не се използват жаргонни или технически термини.
- *конкретност*, т.е. ясно очертава ценностите и етичните очаквания на бизнес организацията. Би следвало да съдържа и примери за това как тези ценности и етични очаквания трябва да се прилагат на практика в работното ежедневие.
- *изчерпателност*, т.е. обхваща всички аспекти на фирмената дейност, включително отношенията ѝ със служителите, клиентите, доставчиците и общността.
- *приложимост*, т.е. придружен от ясни процедури за докладване, разследване на нарушения и предприемане на коригиращи въздействия от фирмения мениджмънт.

Кодексът за поведение или етичният кодекс представлява важен елемент на прокламираната фирмена култура за бизнес организациите, тъй като спомага да се осигурява отговорния и етичен начин на функциониране на компанията и работа на нейните служители (Somers, 2001). Като цяло, етичните кодекси или кодексите за поведение са важен инструмент за компаниите, с който те съобщават на заинтересованите страни своите ценности и етични очаквания и направляват процеса на вземане на решения (Murphy, 1995). Добре разработеният кодекс за поведение или етичен кодекс може да помогне за изграждането на силна организация, която да се превърне в устойчив пазарен лидер.

#### *1.5.3.10. Корпоративни/ фирмени принципи*

Най-общо принципите на мениджмънта биват възприемани като общоприета доктрина, насочваща ежедневното мислене и действие не само на мениджърите, но и на

останалите заинтересовани групи, допринасящи за просъществуването на компанията (по Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1987; Златев, 1999). Ето защо този официален фирмен документ, въплъщаващ провъзгласената организационна култура, се явява предпоставка за завоюване и поддържане на лидерски позиции от компанията. Богатството сред принципите на мениджмънта – фундаментални, общи закони и алтернативни принципи, използвани в бизнес организациите, се дължи на разнообразието по възприета степен на общност, сфера на приложение, начин на извеждане и степен на строгост при формулирането им. Принципите на мениджмънта не се приемат еднозначно в компаниите, понеже опитът с използването им показва разнородни резултати във времето, а именно:

- те се оказват твърде общи,
- нестабилната и непредвидима бизнес среда не позволява да се прилагат общовалидни рецепти при решаването на уникалните предизвикателства, връхлитащи фирмите, и
- наличие на смислова колизия и неясноти при установяването на йерархична подчиненост с подходите на мениджмънта, като корпоративна социална отговорност и фирмена етика (Ullah, Hameed, Kayani, Fazal, 2022), а и с конкретни елементи на прокламираната фирмена култура като мисия, визия, корпоративна социална отговорност, ценности и други (по Sufi и Lyons, 2003; Raynor, 1998; Collins и Poras, 1991).

Все пак като основа за специфичното им използване в компаниите служат известни и доказали се в практиката набори от принципи като принципите за ефективност на Емерсън, организационните принципи на Джеймс Муни, принципите на мениджмънта в „съвършените фирми“ и фундаменталните принципи на мениджмънта (по Златев, 1999).

По своята същност корпоративното управление и постигането на организационно лидерство в най-широк смисъл се разглеждат като система от знания за закономерностите и ефективните форми, методи и средства за целенасочено въздействие върху субектите в корпоративната структура, върху техните органи за управление, върху материално-веществените елементи, финансовите системи и другите компоненти, осигуряващи ефективното функциониране на корпорацията и постигането на хармония и синергиен ефект (Маринова, 2021). В по-тесен смисъл корпоративното управление и организационната култура се определят като система от принципи и механизми, използвани за постигане и поддържане на баланса от интереси между всички участници в процеса на управление. Ето защо може да се подкрепи твърдението на Боева (2001), че

корпоративните принципи отразяват както националните особености на формиране на корпоративна култура, така и влиянието и силата на неправителствените организации, степента на развитие (зрялост) на борсовата система и нейните мащаби, развитието на съдебната система, индивидуалната готовност към спестяване и готовността за сдружаване.

Въпреки това основните принципи на организационно управление могат да бъдат обособени в следните групи (Беров и Василев, 1990; Георгиев и Керемедчиев, 1999):

- принципи, защитаващи създаването и използването на механизми, които компенсират отделянето на собствеността от управлението ѝ, т.е. за защита на правата на акционерите- собственици;
- принципи, предполагащи създаването на процеси и механизми, чрез които организациите са наблюдавани и контролирани от външните заинтересовани лица;
- принципи, които подпомагат борда на директорите в създаването и реализирането на баланс на интересите във фирмата;
- принципи, чрез които мениджърите създават процеси и механизми за оперативно управление на корпорацията.

По-опростеното значение на фирмените принципи за останалата част от света се изразява в това, че те се превръщат в източник на влияние и подражание от различните национални комитети и други структури по поддържане на националните кодове на корпоративно ръководство (Banks, 2004). Тези национални кодове представляват интерес и също заслужават нашето внимание. Обикновено те носят два основни белега:

- Правилата на организационното поведение се създават и променят по повод на бурни, разклащащи цялата финансова система пазарни провали, свързани с нарушаване на общоприетите практики на корпоративно ръководство (Bonnafous-Boucher и Pesqueux, 2005);
- В повечето случаи носят имената на хората, които са проявили законодателна инициатива за промяна в нормите на поведение на организациите (Brown, 1976; Bowie, 1999).

От казаното до тук може да се направи извод, че постигането на организационно лидерство чрез принципите на мениджмънта като елемент на официалната фирмена култура и най-общо чрез добрите практики на корпоративното управление е неразривно свързано с подобряване в организационното представяне. Класически прилаганите принципи на мениджмънта, въпреки тяхното многообразие в стъпките на формулиране

и реализация, като цяло се основават на интерактивния и процесния подходи, съчетани с приоритетното използване на адаптирана според преживяванията и мечтите за бизнес на взимащите решения хора в компанията, и спецификите на дейността ѝ.

*1.5.3.11. Цел-ориентир (амбиция, стремеж)*

Традиционно на целта-ориентир се отделя малко и недостатъчно внимание в сериозните публикации в сферата на организационния мениджмънт (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby, 1997; Appleby, 1994; Donnely, Gibson, Ivancevich, 1992; Schermerhorn, 1986). Безусловно се приема, че целта-ориентир представлява основната причина за съществуването на бизнес организацията (Collins, Porras, 2002). Именно това основно предположение позволява да се очертаят поне няколко обичайни сфери на приложение на целта-ориентир (Златев, 1999), а именно:

- Основно средство за определяне на специфичното предназначение на цялата компания, включително на нейните структурни елементи (звена, работни места, длъжности), макар че в монографията анализът се ограничава на организационно равнище.
- Инструмент за изразяване на основната функция на компанията в задоволяването на специфични потребности на системите от по-висок ранг.
- Способ за набелязване и задаване на посоката в полаганите усилия от работещите хора в компанията.
- Базова предпоставка при формулирането на трайните (стратегическите) намерения на мениджмънта по отношение на пазари, продукти и технологии поради факта, че обичайно при проектирането на целта-ориентир не се определя срок за постигането ѝ.
- Важен фактор в изграждането на уникалната идентичност за всяка компания.

Основно предимство при използването на този елемент на провъзгласената организационна култура от мениджърите в компаниите е неговата ясна и проста структура, императивен стил на задаване (таблица 1.5.3.11.1).

Таблица 1.5.3.11.1. Примери на цел-ориентир на бизнес организацията

| |
|---|
| „Да произвежда основната гама хладилници в количество, което задоволява потребностите на националния пазар и с качество, което съответства на средните световни стандарти“. |
| „Да произвежда шест типоразмера автомобилни гуми с годишен обем 600 000 броя и с качество, което не отстъпва на водещите европейски производители, при рентабилност на продажбите 8%, като производството не нанася трайни вреди на околната среда“. |
| Източник: (Златев, 1999). |

Сериозен проблем при прилагането на тази културална форма в компаниите и изследването ѝ в академичните среди представлява липсата на изграден консенсус относно операционализирането на понятието на английски език, понеже в управленската литература се ползват едновременно три думи за цел-ориентир, а именно: „purpose“, „goal“ и „aim“ (виж Златев, 1999, стр. 169) и се налага внимателно да се следи и преценява специфичният контекст на използване на съответните думи, особено при необходимост от извършване на последващ превод на български или друг език.

Друго предизвикателство при използването на целта-ориентир произтича от подхода на изясняване значението на понятието чрез очертаване на връзките с други близки понятия. Традиционно се очертават границите на целта-ориентир единствено с близко понятие като мисията (Златев, 1999), като последното се дефинира по-обхватно в три аспекта – социална насоченост, идентичност и ценностна ориентация. Но напоследък наборът от близки понятия на целта ориентир изглежда се разширява, за да обхване и други елементи на официалната фирмена култура като визия, корпоративна социална отговорност и устойчиво развитие на фирмено равнище (Brosch, 2023). Ето защо не е изненадващо, че при извършването на сравнителен анализ между гореспоменатите понятия могат да бъдат променени или дори отхвърлени някои традиционно възприети подходи при формулирането и внедряването на гореспоменатите културални елементи в компаниите, особено когато става въпрос за най-широко използваните от висшите мениджъри – т.е. мисия и визия.

Съществен недостатък в изследването на Brosch (2023) е, че се залага единствено на думата „purpose“ за цел-ориентир, което задава едностранчивост на анализа и сериозно ограничаване на неговия обхват, макар че се постига и известна дълбочина в същия чрез целево въведените итерации на понятието (б.а. ключови думи за търсене в академични бази данни) (таблица 1.5.3.11.2).

Таблица 1.5.3.11.2. Използвани ключови думи при търсене (синоними) в академични бази данни за понятието цел-ориентир (purpose)

| **Версия на понятието** | **Превод на Български език** | **Версия на понятието** | **Превод на Български език** |
|---|---|---|---|
| *Corporate purpose* | Корпоративна цел-ориентир | *Business purpose* | Бизнес цел-ориентир |
| *Organizational purpose* | Организационна цел-ориентир | *Higher purpose* | Висша цел-ориентир |
| *Ultimate purpose* | Крайна цел-ориентир | *Purpose of business* | Цел-ориентир на бизнеса |
| *Shared purpose* | Споделена цел-ориентир | Източник: (Brosch, 2023). | |

Все пак на тази основа Brosch (2023) успява да изведе една полезна съвременна дефиниция за цел-ориентир, представяйки я като „причината за съществуването на бизнес организацията в перспектива отвъд максимизирането на печалбата, с оглед създаване на стойност, чрез която да допринася за благосъстоянието на обществото и планетата“. Именно тази дефиниция смислово лежи в основата на обоснованите от Brosch (2023) седем ключови характеристики на целта-ориентир (таблица 1.5.3.11.3).

Таблица 1.5.3.11.3. Наборът от характеристики на целта-ориентир, обосновани от Brosch (2023)

| **Характеристика** | **Подробности** |
|---|---|
| **(1)** | **(2)** |
| Компонент на нормативнния мениджмънт | 1. Базирана върху системния подход в интегрирания мениджмънт. Асоциира се с най-високото равнище на организационния мениджмънт.<br>2. Предлага оправдание и легитимност за съществуването на компанията чрез поставяне на три въпроса: (а) „Защо съществува нашата организация?“, (б) „Защо е необходимо да съществува?“, (в) „Защо нейното съществуване е важно за света?“<br>3. Преразглежда се непериодично в контекста на доминиращите, обществени норми и ценности.<br>4. Дължина: 1-2 изречения. |
| „Крайна и трайна цел“. | 1. Върхът в йерархията на организационните цели.<br>2. Относително постоянство във времето.<br>3. Широкообхватност<br>4. Подразбиращи се, относително абстрактни значения. |
| Подкрепяща печалбите. | 1. Печалбата се възприема като необходим резултат от дейността на компанията, осигуряващ нейното оцеляване, но не и като крайно състояние на съществуване то ѝ.<br>2. Взаимозависимост (свързаност) между генерирането на печалба и преследването на целта-ориентир.<br>3. Печеливши решения на проблемите на хората, обществото и планетата. |
| Притежаваща социален принос. | Възможност за формулиране на специфичен принос към обществото и планетата от висшите мениджъри на всяка една компания. |
| Средство за „отваряне на по-широки перспективи“ (хоризонти). | 1. Задължителен поглед извън фирменото портфолио от продукти и услуги.<br>2. Отправяне на по-широк поглед към света, за да бъдат изпреварващо идентифицирани нови пазарни възможности.<br>3. Силното чувство за цел-ориентир води да реализиране на успешни иновации и цялостна промяна в бизнес организацията. |
| Средство за „придаване на смисъл и вдъхновяване“. | 1. Не само за служителите, но и за други заинтересовани страни.<br>2. Поставя се ударение върху приноса за по-голямото благо от компанията. |

Продължение

| (1) | (2) |
|---|---|
| Корпоративна цел като „вградена в (основните) бизнес дейности“ | Два свързани аспекта на осъществяване – комуникиране на целта-ориентир с целевите заинтересовани групи и претворяването ѝ в ежедневните управленски решения и действия. |
| Източник: Brosch (2023). | |

Особена е връзката на целта-ориентир с времето – от една страна, тя е добивала очертание постепенно и продължително във времето, докато основателите на компанията са реализирали съвместно учене (преодоляване на препятствия и постигане на успехи, допускане на провали), преминавайки през разнообразни ситуации и допринасяйки за нея, или са изграждали консенсус около „истината“ от вече натрупан собствен житейски опит преди създаването ѝ. От друга страна, щом като веднъж е уточнена и придобила цивилизационен статут, целта-ориентир не се променя според обстоятелствата, остава постоянна във времето, а потенциалните нейни изменения се случват след задължително и задълбочено обсъждане в компанията и естествено, непериодично (много рядко) (по Rey, Bastons, 2019; Schein, 2010).

На свой ред Rey, Velasco и Almandoz (2019) се опитват да очертаят важни характеристики на целта-ориентир, позиционирайки я в рамките на формиращо се ново течение в постиндустриалния, организационен мениджмънт, постепенно изпълвано със съдържание от теории като тези за значимата работа (meaningful work), корпоративната социална отговорност, автентичното лидерство (authentic leadership), лидерството в полза на другите хора (servant leadership), социалното предприемачество и хуманистичния мениджмънт. Подчертано е и наличието на силна взаимозависимост в развитието между бизнеса и обществото, изразявана чрез на целта-ориентир, която въплъщава всеобхватни цели като да се предизвиква промяна, да се подобрява живота на хората и да се намалява някакво вредно въздействие. Тук изследователите приемат, че за всеки човек смисълът в работата е уникален, с висока стойност и бива възприеман като дълбоко лична цел-ориентир в живота. Така всяка компания се превръща в специфична среда за развитие на личната цел-ориентир за всеки неин служител, първоначално захранвана със съдържание от убежденията на основателите (предприемачите), но впоследствие оформяна от съвкупния ефект от културалните въздействия на всички действащи служители. Разбира се, при осъществяването на подобни взаимодействия не бива да се пропуска и специфичното влияние на доминиращата фирмена култура като опосредстващ фактор, въплътена в извършваната екипна работа и предпочетеното от

висшия мениджмънт позициониране по възприетите, общи характеристики на организационните структури на управление (Cunha, Clegg, Gaim, Giustiniano, 2022; Robertson, 2016; Galbraith, 2014).

На тази основа биват очертани три основни характеристики на целта-ориентир (Rey, Velasco и Almandoz (2019), а именно:

- *Висока степен на съответствие (хармонизиране) между организационната цел-ориентир*, отразяваща вярванията и стремежите на лидерите в компанията и на други нейни външни заинтересовани групи – от една страна, и личната цел-ориентир за всеки един от служителите, от друга страна. Последното целенасочено се създава и поддържа от фирмените мениджъри. Протичащата поколенческа смяна в компаниите налага на мениджърите повече да не пренебрегват съществуването и въздействието на личната цел-ориентир върху постиганите организационни резултати чрез съвместните усилия на служителите, които действат проактивно и сами търсят смисъл в извършваната работа, развивайки стремежи отвъд себе си. В действителност чрез разумното използване (б.а. направляване на развитието) на личната цел-ориентир на служителя мениджърите в компанията успяват да придават известен динамизъм на относително постоянната във времето организационна цел-ориентир. Създаването на подходящи условия за себеанализ сред служителите и доброволно преразглеждане на личните им цели-ориентири, но в рамките на всеобхватната организационна цел-ориентир, постепенно се превръща в обичайно управленско въздействие, оказвано от мениджърите върху обекта на управление още в процеса на подбор на кандидати, а след назначаване – при настъпване на критично събитие за компанията чрез внедряване на съответни програми за обучение. Днес разясняването на организационната цел-ориентир пред служителите от мениджърите представлява единствено предпоставка за постигането на успех в работата, като вече се изисква полагането на допълнителни усилия от субекта на управление, като споделяне на собствената (на мениджъра) цел-ориентир, изслушване, проявяване на разбиране и водене на дискусия относно състоянието и протичащи промени в личните цели-ориентири на всеки от служителите.
- *Разумно определяне като приоритет на самоуправлението на служителите по отношение на оценяването и развитието на личните им цели-ориентири* чрез създаване на подходяща вътрешнофирмена среда, където служителите да успяват да търсят и намират отговори на въпроси, свързани с изясняване причината за

тяхното съществуване, (пре-)откриване смисъла на тяхната работа и идентифициране на начините, по които светът се превръща в по-добро място за живеене в резултат на това.

- *Единство* – организационно явление, от една страна, произтичащо от свързването между личните цели-ориентири на служителите в компанията, и от друга страна – от свързването на лична цел-ориентир с организационната цел-ориентир. Същото представлява съвместно творчество на компанията и работещите в нея хора, като се явява и ефективно средство за свързване и транспониране на екзистенциалните въпроси (проблеми), стоящи пред фирмата с тези, пред които е изправен всеки служител в специфичната си делова (работна) реализация.

Противоположно на традиционния линеен подход за създаване и внедряване на организационна цел-ориентир, разкриващ някаква последователност от стъпки, етапи и фази, Rey и Bastons (2019) залагат на балансирането между твърде разнообразни и всеобхватни цели и интереси на основните заинтересовани групи, които често не се характеризират с висока степен на съвместимост (например: „приоритет за целта-ориентир, печалбата на второ място“, „дай, за да получиш“, „общността е най-важна, а после компанията“). Изследователите препоръчват възприемането на „един по-обиколен (нелинеен) подход“ на идентифициране на причинно-следствени връзки между осмислени и възприети позиции по дадени въпроси, касаещи бъдещото съществуване и развитие на бизнес организацията, като се допуска, че финансовата изгода за нея е логично и обичайно последствие от активното преследване на формулираната цел-ориентир. От структурна гледна точка се приема, че целта-ориентир е формирана от три взаимносвързани елементи, а именно:

- *Знание* – въплъщава официален ангажимент във връзка с набор от изповядвани основни предположения, устойчиво преминали и преминаващи проверката на времето, и създаване на яснота в разбирането за същността на целта-ориентир сред заинтересованите страни, особено за членовете на персонала. Успешното формулиране на целта-ориентир изисква поставянето за обсъждане на някои въпроси, като например: „Какво подкрепя вашата компания?“, „Каква бе оригиналната философия на основателите на компанията?“ и „По какъв начин обществото би съществувало в по-лошо положение или по различен начин, ако компанията не съществува“.
- *Действие* – осъществяваните, ежедневни практически управленски инициативи (процеси и дейности) по преследване на целта-ориентир. Последните са показател

за това, доколко компанията изпълнява това, което обещава в опубличената си цел-ориентир, като ѝ придават динамичен характер. Но всъщност постиганите резултати от конкретните инициативи в подкрепа на целта-ориентир се приема, че могат да служат като косвени измерители за оценка на степента, до която целта-ориентир се превръща в реалност.

- *Мотивация* – интимната перспектива в организационната цел-ориентир, отразяваща най-съкровените нужди на всеки работещ човек.

Когато в компанията се придържат към смислова близост между обещанията, провъзгласени чрез целта-ориентир, и ежедневните си действия, то гореспоменатите нейни три взаимносвързани елементи дълбоко се интегрират помежду си чрез едновременното и постепенно протичане на обвързани косвено (нелинейно) целеви процеси – възприемане, внедряване и интегриране, както следва (Rey, Bastons, 2019):

- *Знание и мотивация* → като желаното състояние на съществуване е високата степен на (въз-)приемане на целта-ориентир приоритетно от служителите, но и от представители на ключови заинтересовани страни за компанията.
- *Знание и действие* → като желаното състояние на съществуване от внедряването на целта-ориентир се проследява, от една страна, назад във времето („как изпълняваме нашата цел-ориентир?“), а от друга страна – с ориентация към бъдещето (необходими резултати и желани събития).
- *Мотивация и действие* → интегриране или превръщане на целта-ориентир в ежедневен навик в хармония с личната мотивация на служителите, т.е. тук не става въпрос единствено за проектирането на конкретен фирмен документ на официалната култура от организационните лидери, но също за запечатването му в съзнанието и емоциите на служителите.

*1.5.3.12. Фирмена/ корпоративна/ организационна култура*

Сбита информация относно ключови характеристики на целева „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура (Firm/ corporate/ organization culture)“ се предава относително рядко чрез създаване на писан фирмен документ, подлежащ на разпространение и във виртуалното пространство. Този добил цивилизационен статут културален атрибут е идентифициран и включен в палитрата от елементи на провъзгласената организационна култура от Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018), които констатират на базата на мащабно емпирично изследване много слабото му

прилагане сред група от изследвани бизнес организации, опериращи в България, предимно принадлежащи към Германо-българската индустриално-търговска камара (3 компании), Българската асоциация по информационни технологии (2 компании) и Българската аутсорсинг асоциация (1 компания). Прави впечатление също, че горепосоченият елемент на прокламираната фирмена култура е най-широко разпространен сред самостоятелните организации без стратегически стопански инициативи (4 компании), но намира и еднократно приложение сред стратегическите бизнес единици на мултинационални организации, функциониращи у нас, и местните холдингови дружества. Нещо повече, този елемент на опубличената корпоративна култура се разработва и внедрява двукратно в компании от сектори като „индустриално производство“ и „информационни услуги и информационни технологии“ и еднократно в сектори „аутсорсинг“ и „услуги“. Важно е да се отбележи, че смислово този писан фирмен документ най-често се използва, за да се очертаят важни характеристики и силно популярни в бизнеса или уникални типове на желаната организационна култура от лидерите, публично обявявани за вътрешно-присъща част от организационното поведение, служебен живот и взаимодействие със заинтересованите групи. Използваните типове организационна култура от мениджърите могат да бъдат и подобни или дори идентични с широко известните в научната литература в тази сфера (Димитров, К.В., 2012б).

*1.5.3.13. Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие на фирмено равнище*

Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие на фирмено равнище (Corporate social responsibility, sustainability) представлява още един сложен писан фирмен документ, важен елемент от системата на провъзгласената организационна култура в компаниите, който е относително предпочитан от напредничавите и находчивите мениджъри с оглед дългосрочното ангажиране на представителите на заинтересованите групи (б.а и най-вече клиентите), както и минимизиране на рисковете пред компаниите. По тази причина същият е относително често включван в предлаганото съдържание за бизнес организациите във виртуалното пространство чрез фирмените интернет страници. Съществуването му е идентифицирано в емпиричното изследване на Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018), като използването му е по-широко застъпено сред членовете на Германо-българската търговско-индустриална камара и Българската аутсорсинг асоциация. Рядко се открива внедряването му сред компаниите-членове на

Българската асоциация по информационни технологии, Малките и средни предприятия, включени в годишната класация „Гепард“ и Камарата на Испанската промишленост и търговия в България. Този културален атрибут се прилага най-вече от самостоятелни организации без стратегически бизнес единици и стратегически бизнес единици на мултинационални организации. Икономическите сектори, където най-много компании предпочитат този елемент на прокламираната фирмена култура, са „Индустриално производство“, „Услуги“, „Аутсорсинг“, а в далеч по-слаба степен – в „Информационни услуги и информационни технологии“ и „Финансови услуги“. В повечето случаи компаниите представят приносите си в сферата на Корпоративната социална отговорност и далеч по-рядко в по-обхватната сфера на Устойчивото развитие на фирмено равнище (corporate sustainability).

Заслужава си да се отбележи, че в някои случаи фирмените приноси в гореспоменатите области нямат пряк ефект върху местните локални среди, където съответните бизнес организации функционират. Често в рамките на това съдържание са включвани и разнообразни отчети по изпълнение на целите в гореспоменатите две сфери, често задавани от квазидържавни организации, което може да се окаже времепоглъщащо и затрудняващо за взимащите и изпълняващите решения хора в бизнес организациите. Ето защо се търсят пътища за постигане на известно стандартизиране на отчетната дейност в сферата на корпоративната социална отговорност (Michalczuk, Konarzewska, 2020), като ключовата роля до тази момент принадлежи на рамката на Глобалната инициатива за отчитане (GRI Reporting Framework; GRI, n.d.), без да се омаловажава използването и на други инструменти, надлежно класифицирани като схеми, стандарти, рейтинги и индекси (Olanipekun, Omotayo, 2021). Всъщност корпоративната социална отговорност е в голяма степен интегрирана в т.нар. стратегия за устойчиво развитие, която засилено се транспонира на фирмено равнище през последното десетилетие, въпреки че и тук се наблюдава наличие и развитие на голям брой инструменти за отчитане, класирани по различни категории, подкрепяни от различни заинтересовани страни, изповядващи разнообразни убеждения (Siew, 2015; Velte, 2023; Landrum, Ohsowski, 2018). По принцип преглеждането на един такъв документ може да отнеме продължително време поради големия обем информация, която се предава на получателя, понякога дори с приповдигнат тон. За непредубедения наблюдател остава задължението внимателно да преглежда фирменото съдържание в интернет, посветено на корпоративната социална отговорност и/или устойчивото развитие, и критично да

анализира и преценява идентифицираните приноси според зададените изисквания и/или своите потребности.

*1.5.3.14. Лозунг*

Лозунгът (Slogan) представлява интересен елемент на системата на провъзгласената организационна култура, изразяващ в лаконична форма направляваща (ръководна) идея, послание, призив или искане с оглед постигане на организационно лидерство. Неговата функция е да послужи за кратко и ясно формулиране на основните политически цели, за емоционално обединяване на хората с оглед постигане на дадена организационна цел. Отвъд културалната сфера на приложение лозунгът е широко разпространен в маркетинговата пропаганда. Намирайки голямо отражение в средствата за масова информация, чрез него се отправят послания към обществото, целящи да стимулират действие и/или промяна в нагласите на заинтересованите страни, без да се отчитат личните им интереси. Създаването на лозунг или рекламна фраза, която има въздействие, може да бъде проследено още в периода на Първата световна война, когато в Съединените американски щати е било практика да се набират войници за активна военна служба чрез прилагане на фразата „Вашата страна се нуждае от вас“, за да се привлече вниманието към записване и участие във военната кампания. Днес рядко се забелязват рекламни кампании или стратегически намерения (политики), които не включват подобна важна фраза, обединяваща цялата същност, предназначена да се предаде за съответната марка и/или за конкретна бизнес организация (Keller, 1998; Economy-Pedia.com, n.d.). Като примери могат да бъдат посочени (Economy-Pedia.com, n.d.; Hodges, Estes, Warren, 2023): „Памукът не изневерява“ (почистващ продукт Tenn), „Има неща, които парите не могат да купят, за всичко останало има Mastercard“ (кредитна карта Mastercard), „Просто го направи“ (Nike), „Мисли различно“ (Apple), „Прогрес чрез технологията“ (Audi), „Събуди живота“ (Nescafé), „Здравей Moto!“ (Motorola), „Открийте щастието“ (Coca-cola), Intel в продукта (Intel) и други.

Ето защо съвременните, висококачествени лозунги се възприемат просто съобщения, които са предназначени да предадат положителни мисли, стойност и важна информация за съответни марки/ компании. А основните им характеристики са (Economy-Pedia.com, n.d.):

- *Леснота при запомняне*. Лозунгите са съобщения, които са създадени, за да се запази марката. Ето защо те трябва да са кратки. Трябва да се избягват твърде дълги текстове, които биха били трудни за запомняне.
- *Открояване на предимствата*. Мениджърите винаги трябва да обмислят как чрез марката да се предава притежаваната стойност, за да предизвиква въздействие и сензация сред обществеността. Един от начините да се постигне това е да се създаде свързано съдържание. Лозунгът е добър начин да се приложат ценностите и принципите на практика.
- *Открояване на марката*. Политическа кампания или фирмата могат да бъдат разпознати по определена фраза. Това се случва, ако се създаде ефективно съобщение.
- *Призив за действие*. Лозунгът през повечето време крие призив за действие за насърчаване на покупка, разпознаване на марка или добавяне на стойност. Те са послания, които имат за цел да засилят действията на потребителите и които те избират, когато купуват определена марка.
- *Езикови особености.* Задава се прецизен избор между две алтернативи: (а) лозунгът да бъде силно харесван; или (б) лозунгът да бъде лесно запаметяван (Hodges, Estes, Warren, 2023).

Създаването на лозунг е от съществено значение за всяка компания, марка или политическа кампания, поради което изисква познаване на целевата аудитория и по същество подчертаване на ценностите и действията на марката (продукти и услуги). Могат да бъдат предоставени и по-конкретни препоръки при създаване на лозунг, както следва:

- Лозунгът трябва да започва или да включва императивен глагол (напр.: отивам, бягам и т.н.).
- Да бъде кратък и да не надвишава повече от 8-10 думи.
- Да бъде лесен за произнасяне от потребителите.
- Да може да бъде включван естествено в разговор между потребители.
- Да бъдат включени конкретни ключови думи.
- Не става въпрос за писане на дълги редове, а за креативен избор и итерации на популярни фрази.
- Трябва да се помисли за ценностите на бизнес организацията/ марката и нейните цели и всичко това да бъде изразено с подходящи думи.

Големите организации имат своя корпоративна идентичност, която включва име, лого и лозунг (слоган). Лозунгът може да се счита за важен маркетингов стимул. Според Puntoni, Langhe и Osselaer (2009) маркетингът е икономическият процес, чрез който стоките и услугите се популяризират и обменят между производителя и потребителя и техните стойности са фиксирани по отношение на цените. Solomon (2011) твърди, че епохата на пазарното пространство е изчезнала, а тази на потребителското пространство вече е дошла. Ето защо се налага потребителите да бъдат накарани да осъзнаят, че имат дадени нужди и желания. Така се установява, че маркетинговите отдели на организациите правят крачка напред, за да създават добра марка, да установяват корпоративна идентичност и да бъдат нащрек за потребителите. В маркетинговата концепция основното предположение е, че компанията трябва да определи нуждите и желанията на конкретни целеви пазари и да достави желаното удовлетворение по-добре от конкуренцията, за да бъде успешна (Schiffman и Kanuk, 2004) Следователно предприемачите търсят възможности да достигат до своите клиенти винаги и където е възможно. Те използват много елементи на брандиране като джингъли, опаковки, табели, лога, символи, знаци и посланици на марката (Farhana, 2012; Middleton, 2010), за да популяризират своите уникални предложения за продажба.

Все пак не е сигурно, дали корпоративните слогани подтикват или принуждават потребителите да купуват продукта или услугата. Корпоративният лозунг е фраза, която постоянно се позиционира и повтаря след името или логото на организацията (Ramaswamy и Namakumari, 2009). Лозунгът може дори да се използва за представяне и предаване на визията на организацията, като „Просто го направи" („Just do it") на Nike и „Продължи напред" („Go further") на Ford са примери за това. По същия начин „Безплатна енциклопедия" на Wikipedia е лозунг, който се запомня бързо. Слоганът може да има и по-тясно значение, може да означава лозунг на марка или рекламен лозунг (Kotler et al., 1995). Laran, Dalton и Andrade (2008) споменават, че потребителското поведение е повлияно от огромен набор от маркетингови трикове, включително слогани. Лозунгите на фирмата са създадени, за да информират накратко потребителите да идентифицират основните продукти и да предават определен образ за компанията или марката в тяхното съзнание (Dowling и Kabanoff, 1996; Farhana, 2012).

Вземането на решение за формулирането на успешен лозунг става в пет стъпки (Solomon, 2011): (1) разпознаване на проблема, (2) търсене на информация, (3) оценка на алтернативите, (4) избор на продукт и (5) генериране на резултати. Корпоративният слоган може да има ефект върху решението за покупка чрез йерархия с ниско участие, в

която потребителите не мислят много за някои покупки (Solomon, 2011). А според Pralhad (2018) вземането на решение не е функция от корпоративния лозунг. Все пак след някои покупки (или поведение) те научават за добрите и отрицателните страни на продукта, което отново се отразява на бъдещото им поведение при покупка. Schiffman и Kanuk (2004) също така представят модел (теоретична рамка) на вземане на решение от страна на потребителя, в който те твърдят, че решението се случва в три стъпки – вход, процес и изход. Като вход, маркетинговите усилия на фирмата, включително формулирането на слоган, се свързват със социокултурната среда. Процесът включва фактори като разпознаване на необходимостта и оценка на алтернативите, а резултатът е покупка и повторна покупка. Според Olshavsky и Granbois (1979) поведението при покупка не следва процеса на вземане на решение, докато O'Brien (1971) счита, че информираността създава отношение и намерение да се осъществи покупка. Лозунгът може да играе роля при формирането на информираност и намерение у потребителите, следователно намерението влияе върху действието за покупка. Нещо повече, Luna et al. (2005) твърди, че двуезичните лозунги се харесват повече и доказва, че местният език на лозунга е по-ефективен. Ефективността на рекламите, направени по двуезичен начин, варира за различните продукти или услуги (Krishna и Ahluwalia, 2008).

На свой ред Mathur и Mathur (1995) дефинират лозунга като фраза, разработена за извличане на пълния ѝ потенциал за припомняне. А Keller (1998) изяснява същността му чрез конкретизиране сферата на приложението му – кратки фрази, предназначени да комуникират описателна или убедителна информация за дадена марка. Keller (1998) дори описва слоганите като „мощни брандиращи подходи" и посочва тяхното разпространение в рекламата, различните форми на насърчаване на продажбите, както и на опаковките на продукти. Въпреки че заемат видно място в усилията за корпоративно брандиране и формиране на организационна идентичност, лозунгите не са изследвани в достатъчна степен, като академичните изследвания, посветени на тях, в повечето случаи се ограничават до сферата на рекламите (Mathur и Mathur, 1995). Въпреки това няма объркване относно целта на създаването на лозунгите – да привлекат вниманието на потенциалните клиенти и да подчертаят ключовите компоненти при продажба на даден доставчик на продукт или услуга по такъв начин, че да бъдат насърчени да обмислят предлагането на даден продукт или услуга.

Лозунгите са ключов елемент от идентичността на марката и допринасят за доброто име и имидж на фирмата сред заинтересованите групи, което е подкрепено от широкото им използване с оглед подпомагане разпознаването и запомнянето на марката и

диференцирането на фирмата в съзнанието на потребителите. Въпреки че се забелязва наличие на общ консенсус относно важността на формулирането на лозунга, то липсва споделено разбиране относно същността и съдържанието на „успешния лозунг“. А това води до неефективно формулиране на лозунгите и в крайна сметка до заплахата от установяване на незадоволителна връзка между бизнес организацията, марката и лозунга, дори сред най-известните марки (по Kohli et al., 2007). Високата степен на смислова обвързаност на лозунгите с корпоративната идентичност и фирмената култура като цяло (по Anwar, 2015) се подкрепя и от констатираното известно отдръпване от използване на фирмени лозунги на корпоративните интернет страници, компенсирано чрез систематично възползване от желани образи на марки и корпоративни идентичности в контекста на развитието на фирмената култура от мениджърите.

*1.5.3.15. Манифест*

Манифестът (Manifesto) също принадлежи към групата от елементите в системата на провъзгласената организационна култура, придобил цивилизационен статут под формата на официален фирмен документ, подлежащ и на разпространение във виртуалното пространство. В по-широк план това представлява публикувана декларация за намеренията, мотивите или възгледите на индивид, група, компания, политическа партия или правителство. Обикновено чрез манифеста се изразява предварително изразено мнение или обществен консенсус, или се насърчава реализирането на нова идея с намерения за извършване на промени, които създателите смятат, че трябва да бъдат направени. Често му се придава политически, социален или артистичен характер, понякога революционен, но може да въплъщава и единствено житейската позиция на индивида. А когато е свързан с религиозни вярвания, обикновено се нарича кредо или изповед на вяра (Merriam-Webster, 2012; Robertson, 1890). По този начин на преден план се откројават потенциалните му връзки с реализации на целеви културални атрибути на различни културални равнища. В по-тесен план манифестът се възприема като декларация за целта, принципите или плана за действие, документ за желаните или доминиращите вярвания, ценности и вкоренени убеждения на бизнес организацията. В много случаи същият бива тясно насочван към клиентите, понеже там се обясняват ръководните принципи на компанията. Чрез него се документира културата и промяната, която бизнес организацията желае да създаде в средата или в света. Манифестът

информира за решенията, които се взимат, действията, които се предприемат, и пътеките, които се проправят. Оприличават го с конкретен и желан „начин на живот“ (Narry, 2022).

Таблица 1.5.3.15.1. Пример за манифест на компания от автомобилния сектор

| |
|---|
| „Вярваме, че клиентът е на първо място. Вярваме, че процесът на закупуване на автомобил трябва да бъде по-вълнуващ и по-малко плашещ. И повече от всичко, ние вярваме, че можете да намерите превозното средство на вашите мечти - при условие, че ви бъдат дадени инструменти и подкрепа за това“. |

Според Marinetti (2006) – лидерът на италианския футуризъм и може би най-великият автор на манифест на всички времена, ключовите съставки на всеки манифест са „насилие и прецизност“ (Perloff, 2003), а може да бъде добавена и директност в изразяването на смели идеи и възгледи (Apollonio, 2009), понеже чрез използването му заинтересованите групи са подтиквани към активни действия в полза на желана кауза. *А при формулирането на организационния манифест се спазва последователност от конкретни стъпки, като:*

1) Едновременно изпълнение на две ключови процедури за събиране на факти: (а) *изследване на различни видове мениджърски/ лидерски стилове*, чрез която мениджърите разширяват познанията (културата) си и подобряват разбирането си за ефективните подходи, прилагани в специфичен контекст (Howard, 2005; Smith, Minor, Brashen, Remaly, 2017). Тук процесът на събиране на факти се простира отвъд разчитането само на преживявания, като насърчава управителите и собствениците на компании да осъществят емпирично изследване, за да придобият фактически и обобщаващи знания по отношение на различни ефективни лидерски подходи. Допълнително, извличането на прозрения от научни статии и достоверни ресурси за различни ефективни стилове на работа помага представителите на бизнеса да разширят своите перспективи на анализ и да взимат по-добри и своевременни решения във връзка със следваната лидерска философия. (б) *ангажиране със самооценка и време за размисъл* (втората процедура), чрез която мениджърите биват подкрепяни в изграждането на цялостно разбиране относно фактическите наблюдения и личните ценности (Artzt et al., 2015; McCombs, 1997; Westberg и Jason, 1994). Този интроспективен процес улеснява дълбокото разбиране на техните способности, сфери за развитие, доминираща организационна култура и ги подтиква да изследват и по възможност критично да преценяват своите ценности, цели, принципи и убеждения

(McCombs, 1997). Прозренията, получени от тази процедура за самооценка, играят ключова роля в разбирането на техните лични качества като лидери (Huber и Schneider, 2022). Чрез осъзната самооценка предприемачите полагат солидна основа за разработване на автентичен корпоративен манифест, който автентично отразява техния уникален характер, подход, фактически обстоятелства, основни ценности и визия.

2) Съзнателно транспониране на идентифицираните факти в предписани ценности чрез съобразяване с визията или целите на мениджърите и ефективността на конкретен подход в целеви контекст. Основното предизвикателство пред мениджърите тук е да изградят логическа, етична и практическа обосновка за светогледа или философията, които съзнателно избират да възприемат и вграждат в своите потенциални стратегически инициативи (по Blinov, 2020; Pigliucci, 2011).
3) Формулиране на крайния вариант на манифеста под формата на подробен писан фирмен документ, където твърдо се заявяват предвиденото положително въздействие и значими трансформации, които предприемачите с непоколебима отдаденост се стремят да извършат в целевия организационен контекст. По този начин мениджърите систематично и последователно оценяват изповядваната от тях лидерска философия и направените основни допускания във връзка с просъществуването на компанията, а последното подсказва, че при необходимост (б.а. настъпване на критични събития) манифестът подлежи и на преразглеждане.

Манифестът действа и като лично мерило, позволявайки на лидерите да останат верни на своите принципи в турбулентната бизнес среда. В свят, наситен с разнообразни послания и маркетингови въздействия, вслушването в собствения си глас и поддържането на заложените ценности се превръща във все по-голямо предизвикателство за мениджърите. Чрез създаването на манифест лидерите (мениджърите) създават ефикасно средство за закотвяне към собствените си убеждения, насърчавайки самосъзнанието и устойчивостта си, постоянно действайки под външен натиск (Figliuolo, 2011; Garner, 2012; Storr, 2020).

Качествено формулираният манифест съдържа четири основни компоненти и служи като цялостна рамка за лидерите, за да установяват навигационен компас, който да насочва техните действия с автентичност, почтеност и целеустременост. Въпреки варирането на конкретната форма на лидерска философия в зависимост от индивидуални предпочитания и контекст, същата обикновено включва гореспоменатите четири основни компоненти, а именно (Subagyo, 2023):

- *Основни вярвания и ценности*: Предприемачите започват с ясно артикулиране на основните си вярвания и ценности, които служат като основа за тяхната лидерска философия. Тези вярвания могат да обхващат концепции като справедливост, насоченост към клиента, иновация, приобщаване, сътрудничество или учене през целия живот. Те формират ръководните принципи, които оформят техния подход към лидерска позиция.
- *Визионерска декларация (декларация за визия)*: Надграждайки своите основни вярвания, мениджърите разработват кратко и завладяващо изявление, което втвърдява тяхната всеобхватна визия за бизнеса и организацията и въздействието, което се стремят да окажат като лидери. Това изявление изяснява тяхната цел като представители на бизнеса и лидери, служи като пътеводна светлина за тяхното лидерско пътуване, както и за техния ангажимент към конкретни цели, насочени към подобряване на живота на клиентите, служителите и обществото.
- *Стратегическо лидерство*: Предприемачите очертават ключовите принципи, комуникиращи тяхната лидерска реализация, опирайки се на своите цели за бъдещо развитие на компанията. Например трансформационното лидерство обичайно се свързва с вдъхновяването и овластяването на последователите, насърчаването на позитивна и подкрепяща организационна култура, ориентирана към непрекъснат растеж и развитие. Подобни принципи осигуряват оперативна рамка за ежедневните лидерски действия.
- *Лидерски ангажименти и действия*: Мениджърите (лидерите) инициират действията, които обещават, за да спазят и следват своята философия. Те описват как ще внедряват своята философия в ежедневните си дейности, процеси на вземане на решения и лидерско поведение. Това може да включва ангажименти за ефективна комуникация, съвместно вземане на решения, непрекъснато професионално развитие и спазване на етични стандарти. Техните ангажименти и действия отразяват тяхната отдаденост да изживеят и предадат своята лидерска философия по осезаем и смислен начин.

Формулирането на манифеста притежава трансформираща роля, подтиквайки лидерите към етични лидерски практики, съзнателно вземане на решения и дълбоко усещане за посока в тяхното пътуване постигане на успехи в бизнеса и себеразвитие. Ясно става, че в големите компании висшите мениджъри би следвало да постигат консенсус относно съдържанието на всеки един от горепосочените компоненти. Но по-важното е, че манифестът улеснява растежа и развитието на бизнес организацията и

заинтересованите страни, тъй като насърчава непрекъснатото усъвършенстване, размисъл и адаптиране. Този фирмен документ би следвало  да предостави на лидерите рамка за интегриране на нови знания и опит в тяхната лидерска практика, насърчавайки личното и професионалното израстване. Чрез обмислен и съзнателен преглед на манифеста, лидерите могат да идентифицират области за подобрение, да направят предположения и да приемат нови перспективи, като по този начин развиват своя лидерски подход в съответствие с техните развиващи се ценности и вярвания.

Формулирането на философия за личното лидерство и създаването на манифест са от решаващо значение за бизнес организацията и нейните мениджъри (лидери), тъй като те се стремят да се ориентират в сложността на своите роли и да окажат положително въздействие върху служителите и тяхната организационна среда. Корпоративният манифест очертава стъпките на систематичен подход за постигане на яснота, автентичност и посока в организацията и има пряко влияние върху културата ѝ. Като следват очертаните стъпки, мениджърите могат да създадат лидерска философия, която е в съответствие с техните уникални характеристики и ценностен контекст. Добре словоизразеният манифест позволява да се вземат информирани решения, да се вдъхновява положителна промяна и да се насърчава значим напредък в контекста на настъпващата трансформация и работещите стратегически модели за подражание във фирмата. Ето защо лидерската философия и корпоративният манифест не трябва да се третират като негъвкава доктрина, която да се следва сляпо, а по-скоро като жизнен документ, който непериодично подлежи на преоценяване и коригиране в светлината на нова информация и променящи се обстоятелства в икономическата среда. Възприемайки рефлективният и адаптивен подход към манифеста, мениджърите могат да увеличават максимално потенциала на компанията като насочваща рамка за постигане на лидерска позиция на пазара.

*1.5.3.16. Организационна мантра*

Организационната, корпоративната или фирмената мантра (Organizational/ corporate mantra) е кратка, запомняща се фраза, която въплъщава основните ценности и мисията на компанията. Тя представлява елемент от системата на провъзгласената организационна култура, придобиващ цивилизационен статут като писан фирмен документ, разкриващ водещ принцип за служителите и напомняне за основните цели на компанията, макар че често се използва като мощен инструмент в сферата на маркетинга

и рекламата, за да се представя организационната марка пред целева контактна аудитория (по Keller, 1999), да се подсили нейната идентичност и да се установи връзка с клиентите на по-дълбоко ниво (по Sharma M.K., Sharma S., 2020). Като цяло мантри, мисии и основни ценности се определят като важни елементи от идентичността на марката на бизнес организацията (Anwar, 2015), целенасочено комуникирана заинтересованите страни. Използването на мантри при изграждането на корпоративните комуникации и идентичност е разнообразно, с различни форми и характеристики. Но мантрите могат да се развиват с течение на времето поради промените в пазарите, комуникационните стратегии и идентичността на бизнес организацията.

Важността на фирмената мантра се крие в способността ѝ да осигурява посока и фокус за бизнес организацията. Тя играе роля при формирането на решенията и стратегическата насока, както и при създаването на усещане за единство и цел в организацията (Keary, Butler, 2000). Използвана като средство за ясно формулиране на целта и ценностите на компанията, мантрата може да помогне за съгласуване на действията на служителите с основните цели на бизнес организацията. Това може да доведе до повишаване на производителността, повишаване на морала и засилване на чувството за цел сред служителите. Една организационна мантра е важна по няколко причини:

- *Съгласуване и единство*: насърчава чувството за единство и съгласуваност сред служителите, като осигурява споделено разбиране на основните ценности и стремежи на организацията.
- *Мотивация и вдъхновение*: служи като мотивационен инструмент, вдъхновяващ служителите да се стремят към целите на компанията и да въплъщават нейните ценности в работата си.
- *Насоки за вземане на решения*: осигурява рамка за вземане на решения, като помага на служителите да правят избори, които са в съответствие с базовата насока на фирмата.
- *Идентичност на марката и културата*: допринася за идентичността на марката и културата на бизнес организацията, като оформя нейното обществено възприятие и вътрешната работна среда.

Нещо повече, мантрите служат на бизнес организациите като инструменти за вземане на решения, комуникация и съгласуване с акцент върху това какви искат да бъдат, а не върху това какво искат да правят, като по този начин непрекъснато зареждат служителите с яснота, убеденост и страст към фирмата (Dhamija et al., 2023). Следователно повторение, краткост, простота, яснота, убеденост, емоционалност,

сладост, сила, прецизност, искреност, запомняемост, действеност и страст би следвало да бъдат залагани като основни характеристики на съдържанието, въплъщавано в този фирмен документ, разкриващ желаната или изповядваната фирмена култура (по Uggla, 2020). Много важна характеристика на фирмената мантра е нейната автентичност, понеже от нея се очаква да отразява действащите организационни ценности и мисия, а не да бъде общо твърдение, което може да се приложи за всяка компания. Това изисква внимателно обмисляне и участие на по-широк кръг заинтересовани страни при нейното проектиране и внедряване, включително служители, клиенти и акционери (по Sharma M.K., Sharma S., 2020).

Възможно е да се приеме, че семантично организационната мантра се извежда от мисията, други документи на стратегическото планиране или представлява пряк резултат от провеждани сесии за мозъчна атака сред служителите от висшето ръководство в бизнес организацията (Dimitrov, K.V., 2017). Ето защо организационната мантра може да се определи и като вторичен фирмен документ, въпреки че не може да се подценява големият ѝ принос към постигането на отлични пазарни резултати от целевата фирма. А обемът му се измерва с броя на използваните думи (Wordcount) според правилата на "западната култура", като долната граница е само две думи, а горната – само един текстов ред (б.а. един ред на страницата).

От перспективата на стратегическия мениджмънт фирмената мантра не може да бъде определяна като заместител на общата стратегия за развитие на компанията. Макар че мантрата може да осигури насока и фокус, тя е само един от компонентите на успешния бизнес план. За да постигат дългосрочен успех (устойчиво развитие) чрез използването на своите мантри, компаниите би следвало да формулират и преследват ясни цели, стратегии и тактики, да адаптират своите системи за управление, включително организационната си структура, към променящите се условия в бизнес средата (Byrne, 1999). Всъщност висококачествените (силните) организационни мантри са здраво свързани с успешните бизнес организации, като допринасят за изграждането на цялостната им идентичност, култура и процеси на вземане на решения (Anwar, 2015) и в крайна сметка за завоюването на лидерски пазарни позиции. Една силна мантра може да повиши ангажираността на служителите, да привлече съмишленици и да насърчи чувството за споделена цел в компанията. А силата на организационната мантра произтича от степента на притежаване на следните характеристики (по Anwar, 2015):

- *Яснота и простота*, т.е. да бъде лесна за разбиране и запомняне, като се използва ясен език и се избягва жаргонът;

- *Уместност и резонанс*, т.е. да е в съответствие с ценностите, мисията и целта на бизнес организацията и да намира отклик сред служителите и заинтересованите страни;
- *Уникалност и различие*, т.е. да отличава фирмата от нейните конкуренти, като улавя уникалната ѝ идентичност и подход;
- *Запомняне и въздействие*, т.е. да бъде запомняща се и въздействаща, оставяйки трайно впечатление у тези, които се сблъскват с нея;
- *Автентичност и искреност*, т.е. да отразява истински етоса и ценностите на компанията, като се избягват празни баналности или неискрени изявления.

#### *1.5.3.17. Организационен меморандум*

Една полезна форма на реализиране на фирмена комуникация е меморандумът (организационен меморандум; Organizational/ corporate memorandum, business memo). Меморандум (бележка) се използва за съобщаване на нещо от непосредствена важност на хората в рамките на бизнес организацията. Бележка (мемо) също може да бъде изпратена до хора или фирми, които имат близки или дългогодишни взаимоотношения, като доставчици или партньори. Подобно на бизнес писмо, бележката е постоянен запис на официалната комуникация. Меморандумът (латински memorandum; „това, което трябва да се помни") или информационната бележка е писмено съобщение, което обикновено се използва в професионалната и бизнес среда. Обикновено съобщенията, представени чрез "бележка" или „мемо", са кратки и предназначени да бъдат лесно и бързо разбрани. По този начин меморандумите могат да предават важна информация ефективно и служат за словоизразяването и споделянето на динамични и ефективни промени (Purdue Online Writing Lab, 2023). В правните науки меморандумът се определя като запис на условията на сделка или договор, като политика, разбирателство, споразумение или учредителен договор. В бизнеса понятието обикновено се използва от фирмите като елемент и в подкрепа на организационната култура предимно за вътрешна комуникация.

Други форми на меморандуми включват информационни бележки, доклади, писма и класьори. Форматът на меморандума може да варира в зависимост от отдела или институцията (бизнес организацията). Например, ако предвиденият получател е министър или висш изпълнителен директор, форматът може да бъде строго определен и ограничен до една или две страници. Ако получателят е служител, изискванията за

форматиране обикновено са по-гъвкави (Blake, Bly, 1993, p. 113; Dobel, Elmore, Werner, 2008).

Специфичен тип меморандум е брифингът (наричан алтернативно в различни юрисдикции и управленски структури документ за политически въпроси, политически меморандуми или представяне на проектно предложение в политическите среди наред с други термини), документ за предаване на анализ на стратегията и начините за вземане на решения. Обикновено брифингът може да бъде под надслов „*за информация*“ или „*за решение*“ (Parkinson, 2017; n.d.). Произходът на понятието „*брифинг*“ (като синоним на меморандум) се крие в правните „брифинги“ и производните „военни брифинги“ (Simpson, Weiner, 1989). В ролята на синоними на меморандум също могат да влязат „*дневен ред*“, „*поправки*“ и „*допълнения*“.

Меморандумът намира широко приложение при обръщането на внимание на проблемите и оказването на помощ за разрешаването им чрез ясна и кратка комуникация (Purdue Online Writing Lab, 2023). Мемотата подпомагат вземането на решения и оказват влияние на лицето, вземащо решения, съответно да избере най-доброто решение в конкретна проблемна ситуация, отколкото би могло без анализа и осмислянето на меморандума (информативни бележки) (Quade, 1975, стр. 13). Други цели и причини, за които може да служи информационната бележка (мемо), включват: предаване на информация; информиране за решения, отправяне на искане, предоставяне на отговор на въпрос, отправяне на предложение, представяне на неофициален или официален доклад, предлагане на решение на проблем или документиране на справка за бъдеща работа. Меморандумите могат да се използват за отправяне на кратки призиви или за даване на предложения. Тези действия в кратък документ могат значително да ускорят бизнес действията, за да окажат положително въздействие в бизнес организацията.

Като комуникационен механизъм на процеса за анализ на политиката на организацията, информационната бележка (меморандумът) трябва да предоставя последователно резюме на корпоративен проблем, да идентифицира различни организационни подходи за справяне с проблема, да формулира противоположни гледни точки и да насочи към предпочитан вариант. Типичната структура на меморандума включва: описание на предложената политика (метод); подходяща основна информация; обсъждане на ключови съображения (включително опасения за прилагането, финансови съображения, въздействие върху заинтересованите страни и възможни непредвидени последици); обобщение на аргументите за и против; и препоръчано решение. Иначе,

фирмени документи, започващи с предложение и събиращи аргументи за дадена позиция, се наричат „бяла книга“ на компанията (по Dobel, Elmore, Werner, 2008).

Краткият формат на меморандума е сравнително стандартизиран, за да се създаде достъпност за всеки представител на заинтересованите страни. Същият започва със заглавие, включващо: „до“ (потенциални получатели), от („дата“) и „тема“. Прекъсването в текста ще бъде последвано от начален абзац, който повече от вероятно би описвал целта на меморандума. След това към документа се добавя контекст, последван от раздел с конкретни действия. Примерите могат да включват „Вие поискахте да погледна...“ или „За да определя най-добрия метод за популяризиране на новата есенна линия, ще... ". Действията са последвани от обсъждане, което обикновено е най-дългата част от мемото, преди финалните думи (Purdue Online Writing Lab, 2023).

В допълнение към създаването и поддържането на подходящ, кратък и лесно разбираем меморандум, има няколко други важни характеристики. Стилът и тонът му винаги трябва да бъдат професионални и да демонстрират уважение, без значение каква е аудиторията (Saharudin, 2009; Dobel, Elmore, Werner, 2008). Често се въвеждат номерирани параграфи в информационните бележки, за да се създаде ефективен и добре организиран документ (Saharudin, 2009). От навлизането в дигиталната ера подписите не се откриват често в края на мемото. Въпреки това, когато същото е било писано на ръка в миналото, обикновено е включвало подпис. (Smithsonian Institution Archives, 2011). Днес все още е приемливо да се подпише или парафира меморандумът, ако авторът (мениджърът) желае, дори с дигитален подпис.

Няма универсален стандарт за изготвяне на меморандум, но обикновено се разбира като кратко, последователно резюме за проблем на обществото (бизнеса) с ясно формулирана логика за следване на препоръчана посока на действие (Heclo, Wildavsky, 1974, p.58). Но в меморандума „за вземане на решение“ се залага на твърдото убеждение, че всяко важно публичното изявление би следвало да бъде базирано на ценностни преценки, които трябва да бъдат обяснени и обосновани. (по Majone, 1989, стр. 21).

Обикновено компаниите създават меморандуми по разнообразни причини, като (по Dimitrov K.V., 2017; Dobel, Elmore, Werner, 2008): напомняне; наблягане на събитие или обстоятелство; уведомяване за предстоящо събитие; водене на официални записи; предаване на информация или спазване на инструкции; спешната необходимост от подобряване на връзката "култура-стратегия" в компанията чрез преднамерено смекчаване на културните различия и произтичащите от тях конфликти; подобряване на връзката „култура-тактика“ на по-ниските йерархични равнища чрез задаване на правила

за решаване на често възникващите ситуации, които да се прилагат и в други проекти от текущото портфолио на компанията; при необходимост промени в организационната политика, промени в персонала, актуализация на състоянието на проект; препоръки за повишаване на производителността; предстоящи промени в работните процедури или практики и т.н. Именно горепосочените причини позиционират меморандума като важен елемент на провъзгласената фирмена култура. Всъщност меморандумите са популярен начин за общуване и предаване на важна информация повече от век. Това е така, защото те имат някои предимства: рентабилен начин за масова комуникация, понеже предаването на информация е евтино; простота, лесни за писане и разбиране; кратки и достигайки до много хора, спестяват време; служат за доказателство в случай на спор или правно събитие.

Меморандумът се отличава от електронните писма с по-висока официалност и възможност да се разпространява на хартия в групи/ локации, където съответното послание би имало най-силно въздействие. Меморандумите могат да бъдат адресирани до един човек или група от хора, така че съобщението и съдържанието трябва да бъдат съобразени с това. Както при всеки бизнес документ, мениджърите би следвало винаги да демонстрират висок професионализъм и учтивост, дори ако се налага да бъде засягана неудобна и негативна тема. В меморандума не е препоръчително да се изтъкват слабите страни на компанията, а да се включват факти, конструктивни инициативи и подходи за бъдещото ѝ развитие. Независимо дали се описват подробности за нова промяна в политиката на фирмата или се информира персонала и заинтересованите страни за нова процедура, меморандумът е мощен начин за разпространение на информация сред работещите в бизнес организацията, който може да бъде основно или периферно свързан с прокламираната фирмена култура. Това проличава от представената класификация на меморандумите по цели и причини за създаването им (Purdue Online Writing Lab, 2023), където единствено чрез меморандум за протокол от среща и мемо за отговор биха могли в приемлива степен да бъдат разгърнати стратегически намерения на лидерите в бизнес организацията, за разлика от предимно тактически ориентираните меморандум за полеви отчети/доклади и меморандум за състояние (на проект).

*1.5.3.18. Обръщение (изявление, писмо) от генералния директор*

Обръщението (изявлението, писмото) от генералния директор на целева компания (CEO's message) към представители на нейните заинтересовани страни е лидерски

(стратегически) комуникационен инструмент (Seo, Itoh, Li, 2021), който в определени ситуации придобива характер на елемент на провъзгласената организационна култура, а именно – настъпването на дълбоки промени в бизнес средата, изискващи реактивно поведение от страна на висшия мениджмънт или проактивно осъществяване на лидерски намерения за значително организационно развитие и промяна. На английски език се използва богат набор от понятия, обозначаващи този носител на културални атрибути, предназначени за информиране, ангажиране и енергизиране на заинтересованите групи от страна на генералния директор, като най-често са използвани обръщение (послание, message), изявление (отчет, бюлетин, statement) и писмо (letter) (Harris, 2020; Koan Group, 2018; Kim, Kim, 2017). Дори изглежда е налице известен хаос при използването на споменатата вече широка палитра от специфични понятия, удобно категоризирани като синоними (Seo, Itoh, Li, 2021) (виж таблица 1.5.3.18.1).

Таблица 1.5.3.18.1. Палитрата от понятия, използвани за наименования на обръщението (изявлението, писмото) от генералния директор в науката и практиката

| **Понятие на английски език** | **Превод на понятието на български език** |
|---|---|
| CEO letter | Писмо от генералния директор |
| message from the CEO | Обръщение (послание) от генералния директор |
| CEO’s review | Прегледът на генералния директор |
| CEO’s report | Отчет на генералния директор |
| top message from the president | Най-важното съобщение от президента на компанията |
| president’s comment | Коментар от президента на компанията |
| chairman’s message | Послание от главния директор на компанията |
| chairman’s letter | Писмо от главния директор на компанията |
| chairman’s statement | Изявление от главния директор на компанията |
| letter to shareholders | Писмо до акционерите |
| letter from the president | Писмо от президента на компанията |
| directors’ report | Докладът на директорите |
| management message | Управленско послание |
| message from management | Послание от мениджмънта |
| message to our stakeholders | Послание към заинтересованите групи |
| Източник: (Seo, Itoh, Li, 2021). | |

В сферата на бизнес комуникациите същността на обръщението (изявлението, писмото) често е разкривана по-абстрактно, без да се прави пряка връзка с дейностите, извършвани на конкретен лидерски пост в компанията (напр. генерален директор) (Curtis, 2022; Learmonth, Morrell, 2019). Ясно става, че форматът на потенциално обръщение на генералния директор на компанията може да бъде разнообразен – писмен на хартиен носител, писмен на електронен носител, разпространяван през електронни комуникационни канали, аудио файл или видео файл (Guffey, Loewy, 2016; Learmonth, Morrell, 2019; Curtis, 2022). Гореспоменатият официален фирмен документ може да бъде

самостоятелен, но също така може да бъде част от годишен отчет за реализираното корпоративно управление, отчет за устойчиво развитие, периодично издавани бюлетин или брошура на бизнес организацията, блога на генералния директор (напр. виж Mrosik, 2022; Nakanishi, 2022; Johnston, 2022). Нещо повече, Oliver (2000) препоръчва да се въведе правило за проектиране на три минутна продължителност на четенето на съответното послание на генералния директор от заинтересованите страни, въпреки че тук могат да оказват влияние и други фактори като скорост на четене и бързина на възприемане от непредубедения читател на основните идеи, прокарвани чрез конкретен текст. Всъщност перспективата на текущата и отминаваща пандемия от Covid-19 показва, че обръщението (изявлението, писмото)  на генералния директор като елемент на провъзгласената фирмена култура представлява преди всичко (Dimitrov, K.V., 2021a; 2021b; Kim, Cho, 2022):

- Един вид носител на публичното обявяване на необходими своевременни промени във фирменото управление, въплътени в съдържанието на целеви културални атрибути като мисия, визия, ценности, поведенски норми, организационен лозунг, установяване на нов подходящ баланс в отношенията със заинтересованите страни във връзка с възникналата (предизвиканата) ситуация в (около) бизнеса.
- Този „фирмен документ“ може да се характеризира с по-кратък жизнен цикъл в сравнение с други елементи в портфолиото от официални фирмени документи, описващи провъзгласената организационна култура, щом неблагоприятните краткосрочни ефекти и дългосрочни последици от съответната заплаха отминат или бъдат преодолени, или предприеманата лидерска интервенция за промяна постигне във висока степен своята предварително зададена цел. Тук става въпрос за краткосрочно приоритизиране на служителите като заинтересована страна, особено в началните етапи на възникването на неблагоприятно събитие или пък извеждането на преден план на малък брой организационни ценности в съзвучие с доминиращите условия.
- Този фирмен документ би следвало да предава ясно формулираните десет и повече пъти  по-амбициозни стремежи на съответния генерален директор по отношение осигуряване функционирането на компанията в новите условия на бизнес средата, демонстрацията на засилено социално отговорно поведение и действия, съзнателното намаляване на диапазона в различията между думи и дела. При всички положения тук става въпрос както за промяна в поставяните акценти

в сферата на мениджмънта на иновациите, така и в рамките на иновациите в мениджмънта.

Интересна е идентифицираната сложна и специфична връзка между обръщението (посланието) от генералния директор и важни функционални дейности на компанията, а именно:

- Сферата на фирмените финанси и по-специално – съответните показатели за компаниите (напр. рентабилност, ликвидност, създаване на резерви и други) в болничния сектор (Na, Lee, Kim, 2021), като тук се наблюдава известна двойственост в използването на гореспоменатия елемент на провъзгласената организационна култура – от една страна, да се постави ударение върху финансовата мощ на компанията, а от друга страна – да се отклони вниманието на непредубедения наблюдател от допускани финансови слабости от страна на висшето ръководство. Нещо повече, констатирано е, че обръщението (посланието) от генералния директор, поместено в годишните доклади за устойчиво развитие на фирмата не отразява по подходящ начин текущото ѝ финансово състояние (Na, Lee, Choi, Kim, 2020). А пък Pasko, Minta, Rudenko и Hordiyenko (2020) смятат, че няма сериозна разлика в структурата и съдържанието на гореспоменатия елемент на официалната фирмена култура в зависимост от представянето на компанията по характеристики като дължина (в думи), брой използвани изречения със страдателен залог, важни финансови показатели, позовавания и други), но се забелязва различие по отношение на ориентацията към бъдещето (незадоволително представяща се компания → по-силно изразена ориентация към бъдещето).
- Сферата на иновациите във фирменото управление по отношение на културалните аспекти във взаимодействието с различните заинтересовани групи (клиенти и служители) при глобалните играчи в застрахователния сектор (Kim, Cho, 2022).
- Сферата на безопасните и здравословни условия на труд в строителния сектор, където подходящото съдържание на (думи в) този документ може да подпомогне постигането на консенсус със служителите в допълнение на извършването на необходими инвестиции в тази дейност (Choi, Cho, 2020).

Липсва широко приет консенсус около проектирането на подходящо съдържание за обръщението (изявлението, писмото) от генералния директор, като поради ограничения брой научна и професионална литература, посветена изцяло или частично на този

въпрос, могат да бъдат систематизирани някои препоръки, които задължително трябва да се приемат с известни резерви и интерпретират с висока доза креативност от непредубедения читател (таблица 1.5.3.18.2).

За целите на изследването, представено в тази монография, е възприета основната версия на понятието, а именно „обръщение (изявление, писмо) от генералния директор“.

Таблица 1.5.3.18.2. Структура и съдържание на обръщението (посланието, писмото) от генералния директор като елемент на провъзгласената фирмена култура

| **Елемент и източник** | **Описание на компоненти, характеристики, съображения и препоръки** |
|---|---|
| **(1)** | **(2)** |
| Компоненти на обръщението на генералния директор (по Na, Lee, Kim, 2021) (предимно за болничния сектор) | (1) организационна визия<br>(2) поети ангажименти към клиентите относно производството на иновативни продукти, съвременни услуги и обществени дейности<br>(3) (не)финансова информация за собственика или управляващата компания (оператор) на болницата<br>(4) организационни цели (цел-ориентир, цел-резултат и цел-състояние) и стратегии за бъдещето |
| Характеристики и компоненти на писмото от генералния директор и всички определени като синоними понятия ( по Seo, Itoh, Li, 2021) (предимно за авиационния сектор) | (1) средство за отразяване на важните събития за компанията<br>(2) отразява способността на компанията да контролира тези събития и произтичащите от тях финансови резултати<br>(3) разкрива краткосрочни и дългосрочни цели и стратегии, политика, философия, решения на висшия мениджмънт, възникващи обещаващи възможности пред бизнеса<br>(4) откроява връзката между доминиращите организационни вярвания и стратегическото поведение на компанията<br>(5) средство за изразяване индивидуалността на генералния директор (изповядвана идеология, характеристики) |
| Характеристики и компоненти на писмото от генералния директор (по Kim, Kim, 2017) (предимно във фирмените доклади за устойчивото развитие) | (1) средство за описание на фирменото представяне и следваната стратегия<br>(2) приоритетно създаване на споделено значение и разбиране за бизнес организацията сред представителите на заинтересованите страни пред констатиране на текущата реалност в и около нея<br>(3) средство за прокламиране на организационната визия<br>(4) средство за оправдаване (придаване на легитимност) на съответно фирмено поведение<br>(5) средство за изучаване на фирменото представяне в миналото и предсказването му в бъдеще<br>(6) език и стил: (а) използват се метафизични и модернистични изрази, (б) разкрасяват се минали събития, (в) интерпретира се информация в съответствие със собствените вярвания<br>(7) средство за изучаване на организационната реакция на въздействията на външната среда<br>(8) средство за оценяване на способностите на генералния директор<br>(9) средство за идентифициране на стратегическите послания на генералния директор<br>(10) в сферата на устойчивото развитие документът е показател за: (а) твърдостта на фирмената визия за устойчиво развитие, (б) силата на организационното намерение и (в) степента на организационната ориентация към бъдещето<br>(11) в сферата на устойчивото развитие в този документ се акцентира върху следните теми: екологичните, социалните и икономическите измерения на концепцията за „тройната печалба“, етичните въпроси, устойчивото производство, качеството и ролите на клиентите. По-рядко се разглеждат теми като регулиране, зелени стимули и международни стандарти. |

Продължение

| (1) | (2) |
|---|---|
| Съображения при проектиране на обръщението на генералния директор (Harris, 2020) | (1) Подходящо е създаваният документ да се възприема през призмата на брандирането. Би следвало да се залага на прокламиране на конкретни действия, подкрепящи фирмената позиция или политика. Социални проблеми и външни предизвикателства би следвало да се споменават, само ако може открито да се признае публично отражението им върху компанията.<br>(2) Залагане на достоверността и искреността на обръщението<br>(3) Отвореност към разнообразни формати и избор на подходящия според личността и уменията на генералния директор<br>(4) Основна ориентация към заинтересованите страни в и извън компанията. |
| Препоръки за разработване на изявление на генералния директор (Koan Group 2018) | 1) Прокарване на 2-3 основни идеи чрез този документ<br>2) Простота, яснота и сбитост в изложението, без използване на жаргони и технически термини, с обем от 600-700 думи.<br>3) Поставяне на ударение върху важните проблеми, където генералният директор може да оказва най-силно въздействие.<br>4) Необходимо е да се показва лично отношение: (а) какво мисли генералният директор, (б) доколко съответните проблеми представляват приоритет за него, (в) доколко е ангажиран с тяхното решаване, (г) как това се напасва с неговата визия и следвана обща стратегия за развитие на компанията?<br>5) Осигуряване на погледа напред и задаване на дневния ред. |

*1.5.3.19. Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията*

*Корпоративната монография* (Corporate Monography) представлява един – в някои региони позабравен, в други – пренебрегван, а в много случаи съществуващ, но непроучван задълбочено елемент на провъзгласената фирмена култура. Ето защо не е изненадващо, че трудно се откриват научни произведения (статии, студии), посветени на този културален атрибут както на хартиен носител в библиотеките, така и в интернет (академични бази данни, популярни търсачки). Една полезна дефиниция за корпоративната монография (a corporate monograph, a company book) принадлежи на консултантска компания Mazzini Lab, според чиито експерти същата представлява „ценен продукт, разкриващ предприятието по нов начин" пред целеви заинтересовани страни, който „може да бъде позициониран като бизнес промоционален инструмент от високо ниво" (Mazzini Lab, 2020). Съвсем логично консултантският бизнес предпоставя възприемането на маркетинговата перспектива при описанието на горепосоченото понятие. Набор от основни нюанси, въплътени в значението на корпоративната монография, са изброени и описани на същата интернет подстраница на консултантската компания под формата на нейни „характеристики" (Mazzini Lab, 2020) (таблица 1.5.3.19.1).

Таблица 1.5.3.19.1. Характеристики на корпоративната монография.

| Характеристика | Описание |
|---|---|
| *Средство за отбелязване на важен момент (важно събитие) в живота (развитието) или годишнина за компанията* | Представлява публикация, чрез която висшите мениджъри целят да направят компанията известна, публично да отбележат важно събитие, годишнина или специална дата от историята на бизнес организацията. |
| *Средство за ангажиране на заинтересованите страни* | Издава се в ограничен тираж. Изпраща се или се раздава лично като подарък на клиенти, представители на държавни институции, общественици и други представители на заинтересованите страни на компанията. |
| *Средство за предаване на изпитвана страст* | Специален издателски проект за разказване чрез предаване на страст с думи и изображения на уникалната история на конкретна компания, неразривно свързана с професионалните биографии (съдби) на хора (групи хора) и (цели) региони. |
| Източник: (Mazzini Lab, 2020). | |

Именно задължителното изискване за предаването на страст с думи и изображения чрез корпоративната монография, както и преплитането на факти, свързани с конкретна компания, с живота на хора и с развитието на региони я отличава от сродното понятие фирмена книга (company book). Последното се определя по британското законодателство като средство за осигуряване на своевременно осъвременявани „доказателства за историята на дадена компания, нейната йерархична структура, структура на собствеността и управленска структура“ (Ovaisi, 2021).

Корпоративната монография добива много по-ясни очертания благодарение на Martino (2021), който извършва задълбочен преглед на италианския опит в проектирането и интелигентното използване на този елемент на провъзгласената организационна култура в света на бизнеса, като на тази основа логически обосновано могат да се припишат разнообразни характеристики на понятието, да бъдат идентифицирани конкретни негови видове при задаване на определени критерии и да се откроят въплътените в него основополагащи научни перспективи (таблица 1.5.3.19.2).

Таблица 1.5.3.19.2. Задълбоченият поглед към възникването и развитието на корпоративната монография на Martino

| Класификации | Описание |
|---|---|
| **(1)** | **(2)** |
| *Според конкретната научна перспектива, заложена при създаването на корпоративната монография...* | (а) бизнес комуникации;<br>(б) маркетинг;<br>(в) културален анализ (вкл. създаване и предаване на фирмено културно наследство – напр. организационна памет, корени, и целенасочено разказване на организационни и/или бизнес истории);<br>(г) стратегически мениджмънт. |
| *Хибридност* | (а) Преследване на баланс между историческия и иноваторския, маркетинговия и културалния подходи;<br>(б) Преследване на баланс между хуманистичната култура и технико-индустриалните аспекти. |

Продължение

| (1) | (2) |
|---|---|
| *Според основния литературен жанр книгите, посветени на конкретни компании биват...* | (а) книги, разказващи фирмената история и действия;<br>(б) книги, посветени на съответна годишнина от създаването на конкретната компания;<br>(в) книги, представляващи нечий дневник или мемоари, обикновено на изявен бизнесмен (собственик, висш мениджър) и/или членове на семейството му. |
| *Особености на жизнения цикъл (разпространението) на корпоративните монографии* | (а) краткотраен, обвързан с конкретни корпоративни събития (годишнини, участия в експозиции, откриване на търговски точки или въвеждане в експлоатация на производствени мощности, пускане на пазара на нови продукти;<br>(б) внимателен подбор на целевите заинтересовани групи за публикацията, т.е. ориентация навън от организационните граници – основни инвеститори, партньори, големи клиенти, държавни и общински институции, политици и други (функцията на връзки с обществеността) или ориентация вътре в рамките на организационните граници – образоване и облагородяване на служителите (педагогически и патерналистичен подход). |
| *Асоцииране с периоди на икономически просперитет за компанията, местната, националната, регионалната или глобалната икономика* | (а) Корпоративните монографии разкриват фирмената история и ходовете на компанията, въплъщаващи постигането на социални и културни цели;<br>(б) Представляват резултат от успешно протекъл процес на институционализиране на съответната компания (успешно просъществуване). |
| *Катализатор за устойчиво партньорство между избрани различни заинтересовани групи* | Представители на компании, артисти и интелектуалци |
| *Генератор на допълнителни характеристики за водещите бизнес организации* | (а) ориентация към съзидателност<br>(б) ориентация към медийно представяне на бизнеса<br>(в) приоритизиране създаването и разкриването на културни атрибути във времето пред висококачествени продукти и услуги |
| *Физически характеристики и структура* | (а) 100 – 200 страници, които не са плътно изпълнени с текст<br>(б) иновативна и висококачествена изработка на текстово оформление, графически изображения, книжен формат и т.н.<br>(в) обособените глави в съдържанието са подредени в хронологичен ред, представящ фирмената история и успехи в извършваните дейности.<br>(г) създава се и предговор, подписан от изявени представители на висшия мениджмънт, външни за компанията свидетели на нейното развитие и общественици. |
| *Особености в издателския процес...* | (а) интензивно сътрудничество между изявени арт директори, артисти, дизайнери, фотографи, илюстратори, автори (писатели, поети, журналисти), интелектуалци (историци, архивисти), представители на фирмения мениджмънт, издатели и печатари;<br>(б) самостоятелно авторско усилие на изявен бизнесмен (собственик или висш мениджър) или членове на семейството – собственик на компанията;<br>(в) издаването може да се отдаде на външен издател или процесът може да бъде осъществен от самата компания, на която е посветена корпоративната монография;<br>(г) издавана в ограничен тираж;<br>(д) не е предназначена за продажба, а се предоставя на подбрани заинтересовани групи като подарък и знак на уважение;<br>(е) финансирана и дистрибутирана извън каналите на традиционния издателски бизнес;<br>(ж) трудно достъпна за общата читателска аудитория. |

Продължение

| (1) | (2) |
|---|---|
| *Съгласуваност* | С основните идеи, прокарвани чрез корпоративни вестници и списания |
| *Използван език и стил на изразяване* | (а) Предоставяне на специфична свобода на изразяване в творческо текстово съдържание и висококачествени графични изображения<br>(б) зависят от изискванията на спонсора за съответното издание |
| *Обект за реализация* | Големи компании, семеен бизнес, малки и средни предприятия и други (публични и нестопански организации). |
| Източник: Martino (2021). | |

В България също се забелязва възприемане и използване в известна степен на корпоративната монография като елемент на официалната фирмена култура, макар че за разлика от Италия контекстът тук е различен:

- Не са изградени специализирани електронни хранилища, в които да се събира и съхранява подобен вид корпоративна литература и чрез чието натрупващо се съдържание да се осигуряват възможности за осъществяване на задълбочени изследвания на практиките в тази подсфера на културалните въпроси в бизнеса. Все пак частична информация относно наличието на книги, посветени на водещи български предприятия днес и в миналото или на професионални автобиографии на водещи български мениджъри, протичането на чийто професионални животи се оказва неразривно свързано с конкретни местни индустриални формирования, може да бъде откривана например на интернет страницата на Националния регистър на издаваните книги в България към Националната библиотека „Св. Св. Кирил и Методий“ (2022) или на Обединен каталог – Регина (2014).
- Допълнително преходът към пазарна икономика и демократична политическа система от началото на деветдесетте години на двадесети век води до оформянето на изключително широка палитра в оценъчните перспективи на съответните автори на книгите, посветени на структуроопределящи родни предприятия и на хората, работещи (работили) в тях, като например:
    - изразяване на гордост от постиганите резултати и прокарване на парадигмите на социалистическата идеология в пресъздаването на организационния живот (Петрова, Загорски, 1985; Боров, 1983; Йонков, Йолов, 1983);
    - постфактум възприемане на трезвия пазарно-ориентиран поглед върху организационното развитие на предприятието през времето на социализма и/или последвалите неизбежни организационни и обществени промени в годините на прехода до текущия момент (до съответната дата на издаване

на корпоративната монография) (Славова, 2017; Димитров, 2013; Емануилиду, 2019);

- а в книгите, посветени на предприятията, които вече не съществуват – ориентация към припомняне на „доброто старо време“ (или жалба по преминалата младост) и осъществяване на опит за обясняване на необяснимото (тежка и необратима ситуация като фалит, закриване), случило се с работещите хора там и засегнало съответните заинтересовани страни (Овчаров, 2013; Цонковски, 2009);
- феноменът на промяната, въплътен в просъществуването на този културален атрибут и намерил израз във възприетата промяна в неговото наименование – от книга, посветена на историята на конкретно държавно предприятие – на корпоративна монография, където акцентът е поставен върху света на бизнеса, но без да се изключва приложението ѝ на организационно ниво в неправителствения сектор и в групата на държавните и общински предприятия.

За съвременния непредубеден наблюдател, търсещ информация в интернет, тази практика за популяризиране на фирмената активност може да изглежда и относително наскоро привнесена отвън, особено ако се вземе предвид трикратно изпълнявания съвместен проект на консултантска компания „Ърнст и Янг България“ с различни партньори като „Сдружение на фамилния бизнес – България“, Издателска група „Икономедиа“ (вестник „Капитал“, „Сторио“ – маркетингово студио) и Министерство на икономиката на Република България (Ърнст и Янг България, 2022, 2022а; 2020, 2017; Сдружение на фамилния бизнес – България, 2022; Икономедиа, 2022), където официално са разкрити ключови моменти от развитието на подбрани по съответни критерии семейни компании, както и някои считени за важни от собствениците специфични атрибути на организационните им култури. Всъщност тук по-скоро става въпрос за създаване на един вид колективна корпоративна монография, като съдържанието, посветено на всяка една включена компания, може да бъде квалифицирано като глава от монография (книга). Но едно по-задълбочено литературно проучване, без да се претендира за изчерпателност, показва и съществуването на други примери в съвременния български бизнес, като например:

- (първа книга) Цялостното концентриране върху ключови етапи в развитието на целево водещо индустриално предприятие за България – КЦМ-Пловдив, както и предлагането на оценка за организационното представяне в рамките на

изпълнявани жизненоважни функции (Петрова, Русинова, Минчева-Ботева, 2011).

- (втора книга) Пресъздаването на развитието на комбината за цветни метали – КЦМ-Пловдив, през призмата на разкриването на личните житейски преживявания (собствената автобиография) и кариерното израстване (справяне с професионални предизвикателства) за успешен генерален директор (Добрев, 2018).
- (трета книга) Книгата е посветена на успешно реализиран, значим за КЦМ-Пловдив, инвестиционен проект, като моментът на издаване на корпоративната монография е пет години след приключване на съответния проект. (Филипова, 2019).

Интересно в случая на КЦМ-Пловдив е, че две от книгите не са само подарявани на представители на заинтересованите групи на нарочно организирано корпоративно събитие, за чието планирано провеждане вероятно е (била) налична информация в рубриката „новини“ на фирмената интернет страница (КЦМ, 2019), но също се откриват библиографски записи за наличност в някои (регионални) библиотеки и/или продажби на вторичния книжен пазар (при първата и третата книга). При втората книга е възприет друг подход – същата е пълнотекстово свободно достъпна в платформа за дигитално публикуване на съдържание ISSUU (Добрев, 2018), а връзка към пълнотекстовия файл е поместена и на интернет страницата на съответния издател (Кисьов, 2018). Но не бива да се пропуска фактът, че всички тези книги изглежда запазват известна „електронна дистанция от компанията“, т.е. няма вградена електронна връзка към техните пълнотекстови версии на самата интернет страница на КЦМ-Пловдив. Остава впечатление, че макар и да се гордее с организационните резултати и изключителни постижения, фирменият мениджмънт ги оставя някак назад, като за сметка на това своевременно (дори изпреварващо, преди отпразнуването им) се ориентира към новостите в утрешния ден. Ето защо тук могат да бъдат повдигнати важни въпроси относно:

- степента на ориентация към миналото или към бъдещето, възприета от висшия мениджмънт и културално налагана чрез лидерски интервенции в компанията
- желаната или толерираната (поддържаната) степен на близост между официалната фирмена култура и характеристиките на тази, която реално господства в бизнес организацията.

В обобщение може да се отбележи, че у нас използването на корпоративната монография е било възприето още преди промените (1989г.), а в днешния ден, макар и по нов, усъвършенстван начин, продължава да се практикува от висшите мениджъри на някои компании, като поставяните цели, постиганите резултати от подобни начинания и разнообразните подходи при осъществяването им все още не са се превърнали в обект на задълбочени проучвания от академичната общност и бизнес консултантите. По тази причина липсват достоверни данни относно мениджърските предпочитания при проектирането и внедряването на този елемент на провъзгласената фирмена култура, съвкупността и естеството на взаимодействието между заинтересованите групи в осъществяването на подобен проект и същността на връзките му с останалите културални атрибути в бизнес организацията.

*Статиите* (articles), посветени на конкретни бизнеси, понякога също могат да се използват за разгласяване на целеви атрибути на официалната култура, налагана от висшия мениджмънт в съответните компании, наред с предоставяне на друга важна фирмена информация като произвеждани продукти, използвани технологии, внедрявани иновации и т.н. Тези статии могат да бъдат определяни като информиращи и научно-популярни, които не представят статистически инструментариум, дори и представяните постижения (резултати) в тях да са базирани на сериозни изследвания, за да може с лекота съответната информация да се усвоява от широката аудитория. Такива статии може да са разработени както от мениджъри и/или служители на самата компания, така и от професионални журналисти, работещи в целеви бизнес периодични издания. Нещо повече, издател на подобни статии може да бъде както съответната компания, така и съответни местни и бизнес списания. Във втория случай се наблюдава практиката да се заложи електронна препратка от интернет страницата на съответната компания към външния източник (интернет страница на конкретно бизнес списание), поместило съответната статия в конкретен свой брой (виж Puratos, 2022a; Puratos, 2022b, Reynaers Alluminium 2022b; Reynaers Alluminium 2022c; Reynaers Alluminium 2022d).

*Корпоративният бюлетин* (newsletter) представлява преди всичко периодично електронно или в много редки случаи хартиено издание на компанията, маркиращо важни новини, постижения, действия, предстоящи събития или промени, преследвани дългосрочни и краткосрочни цели, тенденции за развитие на отрасъла, електронни препратки (връзки) към най-новите постове в блога на компанията или на генералния директор, истории за нови клиенти, казуси и други. Този фирмен документ може да бъде ориентиран към разнообразни заинтересовани страни, а не само към служителите, което

обуславя и използването на различни подходи при проектирането и разпространението му (например – *по време*: всяка седмица, ежемесечно, веднъж на три месеца; *по степен на материализация*: достъпен на фирмената интернет страница; *по възприет носител*: файл, доставян до целеви получател чрез електронна поща или на хартиен носител) (Cleary, 2022; Primoris Newsletter, 2022; MCAA 2013; Kokemuller, n.d.(a)). Отреденото му предназначение е да информира, образова, да привлича вниманието на съответни заинтересовани групи и дори понякога да забавлява целевата контактна аудитория (MCAA, 2013). Официално се подчертава връзката му с базов елемент на провъзгласената фирмена култура като декларацията на фирмената мисия (MCAA, 2013), но всъщност при необходимост корпоративният бюлетин би могъл да послужи като ефективно средство за разпространение на основните идеи за поддържане на статуквото в компанията или на основните причини за предприемане на целева промяна в нея, както и избраните посоки, въплътени в други нейни елементи като организационната визия, мото, фирмени ценности и принципи, кредо, цел-ориентир и други. Последните изброени елементи на провъзгласената фирмена култура се характеризират с относително по-малък обем, измерван в думи (а в българската практика – в стандартни машинописни страници) и могат да представляват конкретна и изключително важна тема в рамките на по-богато съдържание, предлагано чрез издаването на конкретен брой на корпоративен бюлетин на компания. За сметка на това по-обемните елементи на официалната фирмена култура – като корпоративна монография, етичен кодекс и други, съвсем логично няма как да намерят пълнотекстово място в подобно издание, освен като електронни линкове към други интернет страници. Съществува известна вероятност възприемането на такъв подход да остави впечатление у непредубедения читател за преднамерено въвеждане на някаква дистанция между съдържанието на разглеждания фирмен документ и това, въплътено в гореспоменатите по-обемни елементи на провъзгласената фирмена култура. Разбира се, могат да се потърсят творчески начини за минимизиране (дори елиминиране) на такова впечатление, още повече че в днешно време съществува голяма свобода относно подходите при създаването и оформянето на корпоративния бюлетин, като процесът е непрекъснато обогатяван, опростяван и ускоряван чрез електронизация на дейностите в сферата на дигиталния маркетинг (Kimberley, 2021).

*Корпоративната брошура* (corporate brochure) също представлява официален фирмен документ (електронен или на хартиен носител), чрез който може да се разпространява информация относно явно заявени и желани от висшия мениджмънт културни характеристики на съответната компания (Reynaers Alluminium 2022a; UCB 2018),

въпреки че основното му предназначение е да разкрива решенията на важни проблеми, да демонстрира предимствата на произвежданите продукти и доставяните, и свързани с тях, услуги от съответна компания пред потенциални или настоящи клиенти и други контрагенти, да привлича нови и повторни поръчки, да предоставя доказателства за притежаваната организационна вещина (притежаван организационен опит в съответния бизнес в години, брой удовлетворени клиенти, свидетелства и препоръки за използването на продуктите и услугите). Корпоративната брошура се използва както от големи, така и от малки компании. Същата е пряко обвързвана с конкретен елемент на провъзгласената фирмена култура като „история на компанията", но всъщност би могла да послужи и като средство за предаване съдържанието на елементи с малък обем като мисия, визия, мото и други. А електронният формат на документа позволява и вграждането на препратки към други интернет страници, където съдържанието на (по-обемни) целеви официални документи, разкриващи важни характеристики от желаната организационна култура, е подробно представено (LaunchMark Printing, 2017; Kokemuller, n.d. (b); InfoEntrepreneurs, n.d.). И тук, както при корпоративния бюлетин, става въпрос за взимане на подходящо управленско решение относно подбора на най-важните опорни точки от съдържанието на съответните елементи на провъзгласената фирмена култура, които да бъдат пряко изложени, като подтикват непредубедения читател да използва предоставената електронна връзка, за да премине на друга (фирмена) интернет страница, където да се запознае с пълното съдържание на съответния официален фирмен документ. От културална перспектива може би най-важната цел, преследвана чрез създаването на корпоративна брошура, е запознаването на контактната аудитория (подбрани заинтересовани страни) с конкретната бизнес организация, наред с традиционно преследваните управленски цели чрез този фирмен документ.

#### *1.5.3.20. Цел-ориентир към големи и дълбоки промени*

Организационната цел-ориентир към големи и дълбоки промени (massive transformative purpose; използвано съкращение MTP) е дефинирана за първи път сбито като "цел-ориентир, изразяваща най-висшия стремеж за организацията" от Ismail, Malone, van Geest и Diamandis (2014, p.48). Всъщност тук става въпрос за целенасочено създаване на специфичен набор от искрено, уверено и официално изразявани, споделени и обобщени фирмени стремежи, насочени към "извършването на почти чудеса" с намерение да се спечелят "сърцата и умовете, въображението и амбициите" на всички

заинтересовани групи на съответната компания и в по-голяма степен на тези, разположени отвъд нейните организационни граници (Ismail, Malone, van Geest, Diamandis, 2014, p.48), колкото и размити да изглеждат последните (Nakata, 2009). По-задълбоченият преглед на водещи англоезични онлайн тълковни речници разкрива допълнителни нюанси, вплетени в значението на използваното понятие (виж таблица 1.5.3.20.1) и по-специално на прилагателното "transformative" (трансформационна, преоформяща, преобразуваща), което традиционно или липсва като позиция в английско-българските речници, или възприетият превод не изглежда подходящ за сферата на културалните изследвания в бизнес организациите и стратегическия мениджмънт (*** 2021a; *** 2021b; *** 2021c; *** 2021d).

Таблица 1.5.3.20.1. Задълбочено проучване на значението на прилагателното "transformative"

| **Предложено обяснение относно значението** | **Източник** |
|---|---|
| Предизвикващо или със способност да предизвика важна и трайна промяна в някого или нещо | *** 2021e |
| Предизвикващо радикална и обичайно положителна промяна във външния вид, в характера, формата или състоянието | *** 2021f |
| Предизвикващо голяма и положителна промяна в някого или нещо | *** 2021g |
| Причиняване на голяма промяна в нещо или някого, особено по начин, който го подобрява | *** 2021h |

Прегледът и критичният анализ на книги, научни статии и блогове на бизнес и обществени лидери, представящи полезна информация относно целта-ориентир към големи и дълбоки промени позволяват да бъдат очертани някои основни нюанси в значението на гореспоменатото понятие (по Dimitrov K.V., 2022), а именно:

- В контекста на мениджмънта на експоненциалните компании целта-ориентир към големи и дълбоки промени представлява основополагащата организационна характеристика в специфичния набор от единадесет характеристики, притежаването и разумното използване на които допринася за ускоряване растежа на целевата фирма най-малко десет пъти в сравнение с останалите конкуренти на съответния целеви пазар.
- Перспективата на стратегическия мениджмънт определя на целта-ориентир към големи и дълбоки промени ролята на пресечна точка между висококачественото и дръзновено мечтаене за бизнес от фирмените лидери, радикалната трансформация и бързия (устойчив, експоненциален) растеж, постиган посредством многократно творческо стратегическо проектиране и внедряване, съпътствано от поредица итерации.

- Проблемният подход към изясняване същността на целта-ориентир към големи и дълбоки промени задължава лидерите да търсят и намират отговори на: (а) два основни въпроса – „Защо  да извършваме тази работа?“ и „Защо да съществува тази организация?“, (б) на група от вторични въпроси, ориентирани към идентифициране на страстите сред фирмените основатели и лидери – „Какво ви поддържа жив и ви кара непрекъснато да го правите?“, „За какво наистина ви е грижа?“, „За какво сте дошъл на този свят? (Какво искам да правя?)“, „Какво бихте правили, ако нямаше как да се провалите (или нямахте право на провали)?“ и „Какво бихте предприели, ако получехте един милиард долара днес?“.
- Ориентацията към съзидателно идентифициране и натрупване на важни характеристики на целта-ориентир към големи и дълбоки промени, категоризирани според естеството на връзката им с нея, а именно: (а) *първични характеристики* – краткост, простота, широк фокус, твърдост (вътрешна сила), заложена неутралност спрямо технологии и свързани с тях специфични термини, трудност при подражаване и (б) *вторични характеристики* – носител на висока емоционалност, източник на културално въздействие в и извън компанията, служи като ориентир за екипните членове по отношение на външните въздействия от техните приноси (крайни продукти) и необходимото, свързано с пъргавост и учене, сътрудничество, катализатор за намаляване на разликата между това, което се твърди, и това, което е истинно, както и за повишаване на увереността сред служителите в ежедневната работа, представлява кратко упътване за запознаване с организацията на вътрешните и външните за нея хора, висока степен на пригодност за иновативни компании, творчески създаващи специфичен пазар.
- Сложният подход към възприемане на характеристиката „уникалност“ на целта-ориентир към големи и дълбоки промени - на организационно ниво (уникална за всяка една компания), на отраслово ниво (споделена от повечето компании, опериращи в отрасъла), на ниво бизнес проект или съвместна инициатива, позволяваща присъединяване на други участници (други компании, отрасли, общности, социални движения).
- Очакваните положителни резултати от внедряването на целта-ориентир към големи и дълбоки промени, а именно: (а) завихряне на културално движение вътре в компанията, което въздейства и върху нейните заинтересовани страни; (б) постигане на конкурентно предимство; (в) изместване на организационния фокус

от вътрешната политика към външното въздействие; (г) осигуряване на адекватно лидерство в периоди на бърз (експоненциален) растеж или силен стрес.

Целта-ориентир към големи и дълбоки промени може да бъде възприемана и от перспективата на културалните изследвания, което проличава от следната дефиниция – „писмен фирмен документ, създаден за да бъдат очертани важни характеристики на желана доминираща организационна култура или най-малко да бъде канализирано определено културално движение, като и двете генерират въздействие в и извън организацията, за да се преследва експоненциален растеж и конкурентно предимство (чрез талант, общности и т.н.), докато се поддържа силната концентрация на лидерството в условията на съвременната бизнес среда, доминирана от нестабилност, несигурност, сложност и неяснота" (Dimitrov K.V., 2022). Формулирането на цел-ориентир към големи и дълбоки промени от лидерите в бизнес организацията не изключва едновременното съществуване (въздействие) в същата на създадена преди това цел-ориентир (Berman, 2016). Все пак по отношение изразяването на провъзгласената култура на експоненциалните организации освен целта-ориентир към големи и дълбоки промени като други подходящи елементи са посочени (декларацията на) визията, (декларацията на) мисията, фирмените ценности, целта към гигантски скок (a moonshot), маркетинговия лозунг (tagline), големите, рисковани и дръзки цели, официалната обща информация за компанията (Dimitrov K.V., 2022). А според Ismail, Malone, van Geest и Diamandis (2014) на малките пазари целта-ориентир към големи и дълбоки промени смислово почти се доближава до друг елемент на провъзгласената фирмена култура – организационната мантра. Наблюдава се задоволително отличаване на целта-ориентир към големи и дълбоки промени от възприетите нюанси в значението на основни писани фирмени документи като мисията (по-слабо вдъхновяваща, амбициозна и трансформираща) и визията (каква е компанията сега и каква лидерите искат да стане в бъдеще), но по отношение на останалите изброени елементи на официалната корпоративна култура семантичното открояване или не е извършвано, или не е анализирано на задоволително равнище.

Самото формулиране на целта-ориентир към големи и дълбоки промени може да се задава в императивна форма, но това не е задължително за разлика от целта-ориентир. Явно е, че почти винаги целта-ориентир към големи и дълбоки промени се структурира в единствено изречение, което може да бъде сложно съставно с определен вид подчинено (виж таблица 1.5.3.20.2).

Таблица 1.5.3.20.2. Примери за цел-ориентир към големи и дълбоки промени в различни организации

| **Вид организация** | **Цел-ориентир към големи и дълбоки промени** | **Източник** |
|---|---|---|
| TED Foundation (фондация) | "Идеи, които си струва да се разпространяват." | Ismail, Malone, van Geest и Diamandis (2014) (chapter 3); |
| Информационна компания Google | "Да организираме световната информация." | Ismail, Malone, van Geest и Diamandis (2014) (chapter 3); |
| Девическо училище на St. Margaret | "Това е училище, където момичетата, които искат да променят света, се превръщат в жени, които го правят." | Ismail (2018). |
| INTERProteccion ExO project (Проект) | "Просто решаваме рисковете за човечеството." | Ismail (2018). |
| Quirky (безплатна, управлявана от общността платформа за изобретения) | "Да направим изобретяването достъпно." | Ismail, Malone, van Geest и Diamandis (2014) (chapter 3) |
| Лична инициатива „SolarCity" на Elon Musk | "Да проправим пътя за бъдещето на енергията." | Ismail (2018). |

Основните нюанси в значението на елемента на провъзгласената фирмена култура цел-ориентир към големи и дълбоки промени, който притежава висок потенциал да се превърне в ефикасно и ефективно средство за постигане и задържане на организационно лидерство, са онагледени чрез представената по-долу мисловна карта (фигура 1.5.3.20.1).

#### *1.5.3.21. Цел към гигантски скок*

При представянето и критичния анализ на целта към гигантски скок (Moonshot) като елемент на провъзгласената фирмена култура би следвало да се вземе предвид, че макар и базова класификацията на целите в мениджмънта по тяхната същност (насоченост, ориентация) не се възпроизвежда еднозначно в терминологично отношение нито в българската, а още по-малко в международната (б.а. англоезичната) литература, а именно: (а) вече споменаваните цели-ориентири (purposes, goals, aims), (б) цели-резултати (objectives) и (в) цели състояния (goals, targets) (Златев, 1999).

Фигура 1.5.3.20.1. Нюанси в значението на елемента на провъзгласената фирмена култура цел-ориентир към големи и дълбоки промени

Нещо повече, силното застъпване на интердисциплинарния подход в изследванията на експоненциалните компании, в чийто контекст предимно се разглежда целта към гигантски скок, и участието в подобни изследвания на изследователи с разнообразна професионална специализация води до въздържание от постигане на консенсус и толериране на по-ниска дисциплина в използването на някои понятия в мениджмънта, а последното изисква от непредубедения читател да следи както наименованията на самите понятия, така и техните описания, за да осмисля правилно разглежданата тематика. След вече направеното предварително уточнение може да бъде представено едно полезно съвременно определение, описващо целта към гигантски скок като „изключително“ (Berman, 2016) „амбициозна“ цел-резултат, „която трябва да бъде постигната в рамките на следващите 5-10 години“ (Palao, 2020), т.е. същата въплъщава една дългосрочна бизнес цел (Thackray, 2017). На свой ред Diamandis (2019) я категоризира като цел-състояние при положение, че също възприема гореспоменатата класификация и най-често използваните англоезични понятия, свързани с нейните атрибути. Формулирането и съществуването на фирмена цел към гигантски скок се представя като смислово, неразривно свързано и съгласувано с наличието на други официални фирмени документи като цел-ориентир, цел-ориентир към големи и дълбоки промени, (декларация за) фирмена(та) мисия, визия и организационни ценности (Palao, 2020). Поради факта, че целта към гигантски скок е относително ново за света на бизнеса

понятие, логично е, че същото постепенно да натрупва нюанси в своето значение, дори и в последно време. Ето защо семантичното богатство, въплътено в него, е подходящо да бъде откроено чрез използване на водещи английски тълковни речници (виж таблица 1.5.3.21.1). Оттук става ясно, че освен целта към гигантски скок тук също се вплитат допълнителни нюанси като амбициозни и новаторски идеи, планове, проекти, опити, усилия и прояви на смелост сред мениджъри и служители в бизнес организациите, изцяло насочени към постигане на много високи иновативни резултати в условията на голям риск и работа на границата между възможното и невъзможното. Неслучайно Richard Branson възприема целите към гигантски скок като „предизвикателства“ (Jain, Schroeter, 2018, предговор; Hamel, 2009), а според Wigmore (2021) същите се формулират без очаквания за някаква възвръщаемост в краткосрочен и средносрочен план и без извършване на цялостна предварителна оценка относно потенциалните рискове и ползи. За целите на настоящата монография понятието се разглежда единствено през призмата на основния му нюанс - цел към гигантски скок. С едно уточнение, последната се явява „обозначението, запазено само за най-променящите играта пробивни иновации“ (Sculley, 2016).

Таблица 1.5.3.21.1. Семантично изследване на понятието цел към гигантски скок на база на водещи английски тълковни речници

| **Нюанси в значението** | **Източник** |
|---|---|
| „Описание на огромни усилия и възвишена цел, т.е. гигантски скок“, като тук става въпрос за проект, „рисковано или смело начинание, пред което е поставена цел да се постигнат сериозни или дори забележителни резултати при голямо, последователно и обикновено бързо разгръщане в работата“. | Merriam-Webster dictionary (*** 2021i) |
| „План или цел да се извърши нещо, което изглежда почти невъзможно“. | Cambridge dictionary (*** 2021j) |
| „Много предизвикателен и иновативен проект или начинание“. | Dictionary.com (*** 2021k) |
| „Радикална и приключенска идея“. | Macmillan Dictionary (*** 2021l) |
| „Изключително амбициозен и иновативен проект“ | Oxford Lexico, UK dictionary (*** 2021m) |
| Идея или план с огромен мащаб, че е почти невъзможно да бъде постигнат(а). Изключително амбициозен опит да се постигне определена цел-резултат (goal). | Collins English Dictionary (*** 2021n) |

Интересен подход към разкриване същността на целта към гигантски скок е идентифицирането и обосноваването на нейни важни характеристики. Според Diamandis (2019) същата е „прекрасна, вдъхновяваща, поетична, красива“, изпълнява ролята на „световен обединител“, изпълнена е с „големи технически предизвикателства“ и многобройни прояви на „същински (истински) героизъм“. А Jain и Schroeter (2018)

наблягат на „откачеността“, избягването на конкуренцията, високия риск и ролята им на катализатор на (чести) промени (pivots) във всички „основни правила“ и на „разбивач“ за съществуващите парадигми в съответния бизнес и в следваната стратегия, които са типични за целта към гигантски скок. За Rockwell (2018) чрез целта към гигантски скок лидерите приканват последователите си да полагат усилия, да се ангажират емоционално и рационално с „голямата работа“, с която се захващат, като надграждат върху вече постигнатите успехи, но без да ги повтарят. В този процес активно се набляга на многократните опити и непрекъснатото адаптиране. Тази цел се позиционира като „близка до живота на служителите мечта“.

Успешното формулиране и внедряване на целта към гигантски скок в съответната компания се подсигурява чрез три опорни точки, а именно:

- Целенасоченото развиване на мислене, ориентирано към извършване на гигантски скокове (moonshot mindset), като част от доминиращата фирмена култура (Calvo, 2020). Последното изисква предприемане на съвместни действия от лидерите в бизнес организацията по отношение на заложената желана трансформация. Сърцевината на мисленето, ориентирано към извършване на гигантски скокове, с потенциал да осигурява лидерски позиции на съответната компания на пазари и пред конкуренти, се състои от три елемента – (1) идентифициране на огромен проблем за много хора, (2) търсене и възприемане на радикално решение на проблема и (3) прилагане на пробивна технология в процеса на решаването му. Спойката от горепосочените три елементи служи като ефективно средство за създаването на амбициозен образ на бъдещето, около който заинтересованите групи обединяват своите невероятни действия и неимоверни усилия, водещи до постигането на изключителни резултати в работата. Тук е изоставена концепцията за удовлетворяване на организационните лидери с натрупващите се, малки подобрения, потенциално постижими чрез избраното решение на проблема, но за сметка на това е възприет подходът за преследване на големи (десет и повече пъти) подобрения (Berman, 2016; Šandala, 2020) спрямо организационното статукво, потенциално произтичащи от активно демонстриране на иновативно поведение, изискващо разчупване на рамките от страна на заинтересованите групи. Мисленето, ориентирано към извършване на гигантски скокове, се характеризира с интензивното използване на работата в екипи, възприемането на провала като неразривна част от работното ежедневие и базова предпоставка за осъществяване на организационно учене, широка

отвореност към сътрудничество с различни заинтересовани групи, демонстриране на привързаност към проблема, а не към решението (някое от решенията) му (Johnson, 2019; Šandala, 2020).

- Внедряване на процес на планиране в компаниите, ориентиран съзидателно от бъдещето към настоящето (Johnson, Suskewicz, 2020; Johnson, Davis, 2014). По този начин ясно се определя желаното, бъдещо състояние и след това се предприемат конкретни действия по планирането назад към настоящия момент чрез определяне на значими, по-близки в бъдещето приоритети и важни етапи. Такъв подход допринася за осъществяване на висококачествено мечтаене за нови бизнес начинания и бизнес модели, предназначени за бъдещето, но чиито опитни образци се създават и изпробват в настоящия момент. По-конкретно предимствата на този подход произтичат от: (а) целенасоченото изследване на посоките на развитие на социалните, емоционалните и функционалните нужди на потребителите, но пречупени през потенциалните, специфични въздействия на важни глобални и отраслови тенденции и сценарии, очертаващи бъдещите начини да се създава добавена стойност в бизнеса. (б) осъществяването на дуална трансформация – от една страна, към удължаване на жизнения цикъл на текущия основен бизнес, а от друга страна, към идентифициране и възползване от новите (възникващите) възможности за растеж в незаетите бизнес пространства от утрешния ден. (в) очертаването на фирмените области на стратегически възможности, благодарение на разглеждането на дуалната трансформация в контекста на преодоляването на потенциално идентифицираното несъответствие в организационния растеж, измервано като разлика между финансовите стремежи и реалните възможности при придържане на компанията към статуквото в условията на нестабилна бизнес среда.
- Единствено големите и мощни бизнес организации могат да си позволят да проектират и внедряват повече от една цел към гигантски скок (van der Pol, 2017).

Конкретна схема в пет стъпки за проектиране на цел към гигантски скок е предложена от Diamandis (2019), както следва:

1) Сбито описване организационната (вашата) 5 годишна цел към гигантски скок, с ясен език, безпристрастно и специфично (с конкретни дати и числа).
2) Формулиране на конкретна, измерима цел-резултат за първата година, въплъщаваща първо реално действие по осъществяването на вашата цел към гигантски скок.

3) Идентифициране на инициативи и действия, които могат да бъдат извършени през следващите 30 дни, за да се тества и минимизира риска на вашите 1-5 годишни цели-резултати (идеи).
4) Търсене на доказателства, подкрепящи постижимостта на вашата цел към гигантски скок.
5) Определяне на конкретно действие, което може да бъде предприето в момента, за да се реализира незабавен напредък. Извършва се в рамките на следващия един час.

В процеса на декомпозиране на целта към гигантски скок на подцели и конкретни действия се забелязват и някои различия както в броя на стъпките (например: Diamandis, 2019 – пет стъпки, SMExO community, n.d. – три стъпки), така и при отделните стъпки според различни автори, като:

- *На трета стъпка* – формулиране на три конкретни цели-резултати, които могат да бъдат постигнати през следващите 30 дни, за да се задвижи изпълнението на вашата цел-резултат за първата година (SMExO community, n.d.).
- А пък Johnson (2019) въвежда различни интервали от време в рамките на следващия период на планиране от една година – съответно три и шест месеца. Тук се търсят отговори на въпросите „Какво трябва да се случи през следващите три месеца в компанията, за да се превърне нещо в реалност след шест месеца?“ и „Какво трябва да се случи през следващия месец в бизнес организацията, за да се превърне нещо в реалност след три месеца?“.

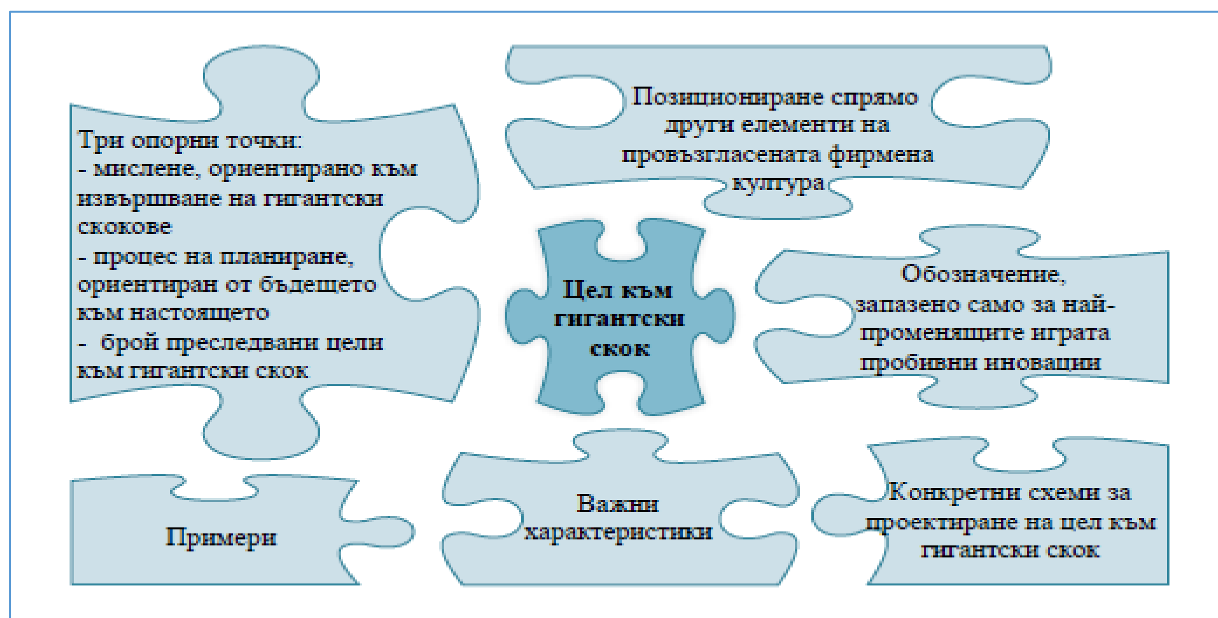
Официално представените примери не описват цялостно схемата за проектиране на цел към голям скок, като посоката на планирането „бъдещ момент → настоящ момент“ остава незабележима, не се извършва декомпозиране на подцели и програмни действия (задачи) и конкретни срокове за реализиране не са изрично посочвани (таблица 1.5.3.21.2).

Таблица 1.5.3.21.2. Примери за цели към гигантски скок

| **Компания/ инициатива** | **Цел към гигантски скок** |
|---|---|
| SpaceX | „Да направим човешките същества многопланетен вид“. |
| Самоуправляващ се автомобил на Google | „Да направим автономно задвижвано транспортно средство“. |
| Made In Space | „Да направим така, че всичко в космоса да бъде произвеждано в космоса“. |
| Източник: Berman (2016). | |

Относително сложна изглежда и картината относно позиционирането на целта към гигантски скок в рамките на системата от елементи на провъзгласената фирмена култура. Тя може да съществува самостоятелно, но има и бизнес организации, където същата е целенасочено включена, а може би и дори „скрита“ в съдържанието на организационните мисия и визия. В по-редки случаи, вместо мисия може да се използва понятието „крайна цел-резултат“, а визията е заместена от конкретен ключов резултат на вече споменатата „крайна цел-резултат“ (van der Pol, 2017).

Основните нюанси в значението на целта към гигантски скок като елемент на провъзгласената фирмена култура и катализатор за завоюване на лидерски позиции в бизнеса, са онагледени чрез представената по-долу мисловна карта (фигура 1.5.3.21.1).




Фигура 1.5.3.21.1. Нюанси в значението на елемента на провъзгласената фирмена култура цел към гигантски скок

*1.5.3.22. Големи, рисковани, дръзки цели*

Понятието „големи, рисковани, дръзки цели“ (на английски език - Big Hairy Audacious Goals – BHAG, произнасяно като „bee-hag“) е въведено в употреба за първи път от Collins и Porras (1994, 1996b). Определяни са като „изключително мощен механизъм за стимулиране на прогреса“ в бизнес организациите, характеризиращ се с висока осезаемост, енергизация, силно съсредоточаване (на усилията), висока трудност за постигане, яснота (кой, какво, къде, докога), специфичност, възможност за декомпозиране на подцели, леснота и бързина на разбиране на вътлътения смисъл в

понятието от заинтересованите групи (Collins, Porras, 2002; Rosman, 2019). Осъществяването им изисква сериозно ангажиране на заинтересованите страни с големи предизвикателства, поемане на високи рискове с оглед постигането на желаната промяна, създаване и поддържане на силен екипен дух и в известна степен демонстриране на прояви на неблагоразумна увереност. Такива цели служат като основно средство за вдъхновяване на компанията (лидерите и служителите в нея) към постигане на изключителност (величие) в пазарното представяне в пресечната точка между (Collins, Porras, 2002): (а) това, в което целевата бизнес организация е най-добра на света; (б) това, което задвижва икономическия двигател на фирмата и (в) това, за което сте дълбоко страстни чрез съответния бизнес.

Във връзка с възприемането им от различните заинтересовани групи може да се очертае и една съществена особеност – гореспоменатите цели изглеждат по-дръзки за хората извън организационните граници, докато за работещите вътре същите не представляват такова огромно предизвикателство, а нерядко на мениджърите и служителите дори не им е минавало и през ум, че може и да се сблъскат с провал в преследването на избраната „голяма, рискована, дръзка цел“. Последната е сбита (едно изречение или фраза) и се характеризира с ясна финална линия, изразяваща се чрез срок от 10÷30 години и конкретен измерим резултат за постигане, което позволява на организационния мениджмънт, а и на самите служители, недвусмислено и своевременно да определят, дали целта е постигната и също точният момент на постигане на гореспоменатата цел. Постигането на „голямата, рискована, дръзка цел“ не е сигурно и обикновено вероятността за успех се оценява в интервала 50÷70 процента при условие, че работещите в компанията са уверени във възможностите си. От гледна точка на „каталитичните механизми“ в ролята им на предпочитаното средство за постигане на „голямата, рискована, дръзка цел“ (Collins, 1999) могат да бъдат очертани още някои, свързани с преследването ѝ, важни особености, които биха могли да придобият цивилизационен статут под формата на по-обширен официален фирмен документ, описващ горепосочената цел, а именно (по Collins, 1999; AdvanceYourReach, n.d.): (а) желаните резултати могат да бъдат преследвани по обичайни, но и по непредсказуеми начини; (б) създават се възможности за разпределение на властта в изгода на цялата компания, като се ограничават сериозно потенциалните прояви на пасивно или своеволно поведение от страна на мениджърите; (в) позволено е да се добави допълнително дисциплиниращо и стимулиращо работещите условие, разкриващо какъв своевременен ход би предприела компанията в случай, че не успее да постигне

поставената цел в срок; (г) разчита се преди всичко на предизвикването на продължителни (дългосрочни, трайни) последствия, отколкото на някаква кампанийност в управленските инициативи, посветени на постигането на гореспоменатата цел; (д) горепосочената цел съзнателно се обвързва с организационната (предприемаческата) история (сага, легенда, приказка или мит), т.е. описва се контекстът на получени помощ или вдъхновение в миналото, с цел превенция за последователите се изтъкват допуснати грешки, идентифициране на световни проблеми с цел извършване на големи промени.

Въпреки че „големи, рисковани, дръзки цели“ могат да бъдат проектирани за различни равнища в голямата компания (например за: търговска марка, регион, структурно звено, търговска точка, клиент), анализът тук е насочен единствено към организационното равнище на нейната реализация. По отношение големината на фирмите се определя, че мощната бизнес организация може да преследва повече от една „голяма, рискована, дръзка цел“ едновременно и често на различни нива. Но такава цел е също подходяща за предприемачите от малките компании. Всъщност Collins и Porras (2002) свързват създаването на всяка стартираща компания пряко с една изначална „голяма, рискована, дръзка цел“ за всеки основател, която е много вероятно да не придобие цивилизационен статут под формата на официален фирмен документ, а именно – да се задвижи бизнесът и оцеляването му да не бъде вече предизвикателство. Но въпреки това се приема, че същата изпълва свързаните с бизнеса мисли, мечти, страсти и емоции у всеки предприемач още преди организационното учредяване.

Проблемният подход в разкриване същността на понятието „голяма, рискована, дръзка цел“ се изразява в използването на комплект въпроси, категоризирани на такива от първостепенна важност и други въпроси, направляващи процеса на нейното проектиране в бизнес организацията (виж таблица 1.5.3.22.1).

Връзката между понятието „голяма, рискована, дръзка цел“ и организационната култура може да се реализира едновременно в две сфери – на официалната и на неформалната култура. Могат да бъдат откроени поне два нюанса на потенциално положително взаимодействие на горепосочената цел със съвкупността от идентифицирани елементи на провъзгласената организационна култура, а именно (Collins, Porras, 2002; 1996b):

Таблица 1.5.3.22.1. Проблемният подход при изясняване значението на понятието „голяма, рискована, дръзка цел“

| **Класификационен признак** | **Конкретни въпроси** |
|---|---|
| Въпроси от първостепенна важност | 1. Съответства (пасва) ли „голямата, рискована, дръзка цел“ със сърцевинната идеология на компанията?<br>2. Стимулира ли „голямата, рискована, дръзка цел“ прогресивното развитие на бизнес организацията?<br>3. Създава ли „голямата, рискована, дръзка цел“ инерция в процеса на организационното развитие?<br>4. Привежда ли „голямата, рискована, дръзка цел“ хората в движение?<br>5. Вдъхновява ли „голямата, рискована, дръзка цел“ служителите към постигане на по-висока производителност, влагане на повече (изключителни) усилия в работата и проявяване на съзидателност?<br>6. Намират ли служителите „голямата, рискована, дръзка цел“ за стимулираща, вълнуваща и приключенски ориентирана?<br>7. Показват ли хората готовност да посветят на „голямата, рискована, дръзка цел“ своя талант и жизнена енергия? |
| Други въпроси | 1. Дали компанията притежава (е проектирала и следва) подходящата „голяма, рискована, дръзка цел“?<br>2. Дали „голямата, рискована, дръзка цел“ насочва хората да вървят в правилната посока? |
| Източник: (Collins, Porras, 2002). | |

- Задаване на задължително условие за създаване и поддържане на висока степен на „пасване“ (съгласуваност, съответствие) между изповядваната, сърцевинна идеология (в т.ч. сърцевинни ценности и основна цел) на компанията и преследваната „голяма, рискована, дръзка цел“.
- Представянето на „голямата, рискована, дръзка цел“ като основен компонент на висококачествената декларация за фирмената визия в подгрупата от съставни елементи на мечтаното бъдеще.

Съществуването на „голямата, рискована, дръзка цел“, нейното успешно преследване и навременно постигане неизбежно и в голяма степен зависят от положителното въздействие на неформалната култура в бизнес организацията, намиращо израз в специфични подходи за целенасочено създаване на специфична култура на преклонението (cult-like culture), оформяща се около налаганата и изповядвана организационна сърцевинна идеология, част от чиито характеристики (атрибути) могат да придобиват и цивилизационен статут във времето (Collins, Porras, 2002; Putter, n.d.; Cecilia, 2015). Първите четири характеристики на културата на преклонението са изрично посочени от Collins и Porras (2002), а останалите три са изведени на база на извършване на преглед и културален анализ на същата книга, а именно:

- Стриктно придържане към „пламенно изповядвана идеология“ от всички служители на компанията.

- Неотклонно следване на подход на „индоктринация“, т.е. организационните лидери поемат отговорността за създаването и закрепването на подходяща култура на работа сред служителите.
- Установяване на висока степен на съответствие (tightness of fit) между служителите и възприетата организационна идеология. В противен случай мениджърите прилагат управленски практики като преназначаване на „неадаптивния (невъзприемчивия) служител“ на по-ниска длъжност или освобождаване от компанията.
- Привързаност и към (поддържане на) даден елит (специална, подбрана, различна, по-добра група) – осъзнаване на чувство на отговорност, произтичащо от принадлежността към водеща бизнес организация, която изглежда може да постига почти всяка цел, която мениджмънтът обосновано е формулирал.
- Целенасочено отслабване на противопоставянето между управленската ориентация към запазване на организационната сърцевина и тази към стимулиране на организационното развитие. По-скоро при културата на преклонението двете ориентации биват възприемани като едновременно съществуващи и взаимно подкрепящи се, т.е. тук се заимства подходът на Ин и Ян от китайската дуалистична философия.
- Силна ориентация към високи постижения, съгласувани с възприетата сърцевинна идеология.
- Ориентация към толериране на грешки в работата, но без да се допускат нарушения на постулатите на сърцевинната идеология, т.е. тежки и непростими „грехове“.
- Ориентация към полагане на изключителни усилия в работата, излизане отвъд зоната на комфорт за мениджърите и служителите, уповаване дори и на късмета, за да бъде постигната преследваната „голяма, рискована, дръзка цел“.

Но за лидерите в компанията също е много важно да поддържат необходимия баланс в интервенциите си за изграждане и усъвършенстване на желаната култура на преклонението, като запазват здравословното ѝ влияние върху организационното развитие. От една страна, съгласуваността в мислене и действия е важна за компанията, основана на усвояване на уроците от миналите преживявания (опит), споделянето на фундаментални за бизнес организацията ценности и назначаването на хора, които комуникират отворено помежду си, работят като екип, забавляват се в работата, постоянно и едновременно се допълват и предизвикват като личности и специалисти. От

друга страна, за да не се „задушават“ иновациите в компанията, се налага да се изгражда и поддържа среда за свободно изразяване на мнения и идеи, за да има чуваемост относно възникващи проблеми, дължащи се на някои изповядвани ценности и възприети норми, което би повишило полезността на водените дискусии. „Когато дадена организационна култура престане да толерира демонстрирането на разнообразие (многообразие) и изразяването на несъгласие“, тогава същата се превръща в нездравословна и дори отровна култура на преклонението (Kets de Vries, 2019).

Задължително е да се отбележи, че „голямата, рискована, дръзка цел“ губи своята полезност за компанията в момента на нейното постигане. Задържането на успеха в бизнес организацията изисква своевременното формулиране на нова „голямата, рискована, дръзка цел“, без да се допуска от лидерите възникване на самодоволство, загубване на скорост, летаргия и безпокойство сред работещите в/ с нея хора. Последните състояния подтикват организационните лидери да започват процеса по проектирането на следваща „голяма, рискована, дръзка цел“ изпреварващо, преди постигането на текущата. Тук се повдига и въпросът за необходимостта от изграждане на организационна способност непрекъснато да могат да бъдат формулирани подобни цели, чието изпълнение да се задвижва в подходящите моменти, без да има значение, дали е настъпила смяна на ключови мениджърски позиции в компанията. Изборът на „голяма, рискована, дръзка цел“ е подчинен едновременно на доминиращите основни предположения (неосъзнати вярвания) в компанията и високата степен на съответствие с изповядваната сърцевинна идеология.

Интересни нюанси се открояват и във връзката „голяма, рискована, дръзка цел – стратегически мениджмънт“ (Collins, Porras, 2002). *На първо място*, в рамките на предлаганата схема за проектиране на декларация за организационна визия се допуска както формулирането на „голяма, рискована, дръзка цел“ да предшества създаването на „яркото (живо) описание“ на мечтаното бъдеще за компанията (т.е. извършване на планирането от настоящия към определен бъдещ момент), така и обратният подход (т.е. извършване на планиране от бъдещ момент към настоящия) (Collins, Porras, 2002; Calvo, 2020). В последния случай компанията целенасочено създава бъдещето, като на нейните лидери се налага да прогледнат отвъд съвременните организационни способности и фактори на бизнес средата, търсейки отговори на набор от специфични отворени въпроси (Collins, Porras, 2002), а именно:

- Представяме си, че се намираме в компанията, но след двадесет години – „Какво бихме искали да видим?“

- „Как би изглеждала компанията?“
- „Какво би било усещането на служителите за компанията?“
- „Какво щеше да е постигнала компанията?“
- Какво би се разказвало за компанията в потенциална статия във водещо периодично издание в бизнес сферата, написана и издадена след двадесет години?

*На второ място*, идентифицирани са особености на организационното развитие, дължащо се на успешното преследване на „голяма, рискована, дръзка цел“ в сравнение с традиционния еволюционен път на развитие в бизнеса (таблица 1.5.3.22.2).

Таблица 1.5.3.22.2. Сравнителен анализ между организационното развитие, дължащо се на успешното преследване на „голяма, рискована, дръзка цел“ и на еволюцията в бизнеса

| **Критерии за сравнение** | **Организационното развитие, произтичащо от преследването на „голяма, рискована, дръзка цел“** | **Еволюционно организационно развитие (прогрес)** |
|---|---|---|
| Отношение към неяснотата... | Формулиране на ясни и недвусмислени цели в настоящия момент. | Приемане на неяснотата по отношение на подходите, които биха проработили в бъдеще. |
| Особености при настъпването на промените... | Предприемане на смели дискретни скокове. | Предприемане на малки постепенни стъпки или итерации около тях, за да се използват своевременно възникващите неочаквани възможности с потенциал да се превърнат във важни стратегически промени. |
| Източник: (Collins, Porras, 2002). | | |

*На трето място*, перспективата на целеполагането разкрива, че „голямата, рискована, дръзка цел“, и по-специално формиращата се палитра от нейните реализации в бизнес организацията, не може да бъде отнесена само към конкретна позиция в някоя от традиционните класификации на фирмените цели, а дори и към една класификация по даден признак, което става ясно от традиционната литература по мениджмънт (Златев, 1999; Robbins, Coulter, Randel, 2021). Конкретно специфичните реализации на „голямата, рискована, дръзка цел“ в компаниите се обуславят от осъществяване на визионерско и стратегическо мислене в четири категории, а именно цели-резултати, общ враг, ролеви модел и вътрешна трансформация (таблица 1.5.3.22.3) (по Collins, Porras, 2002).

Таблица 1.5.3.22.3. Видове „големи, рисковани, дръзки цели“ според категориите на осъществяваното визионерско и стратегическо мислене в бизнес организациите

| **Мислене в категории** | **Видове „големи, рисковани, дръзки цели“** | **Примери** |
|---|---|---|
| Цел-резултат | количествени | „Да се превърнем в компания с пазарна капитализация от 125 милиарда долара до края на 2000 година.“ (Wal-Mart, 1990 година) |
| Цел-резултат | качествени | „Да демократизираме автомобила“. (Ford, в началото на двадесети век) |
| Общ враг | Удържане на победа над врага от позиция на „Давид срещу Голиат“ | „Ще съсипем Ямаха.“ (Honda, седемдесетте години на двадесети век) |
| Ролеви модел | Подходящи са за ефикасни и предприемчиви компании, притежаващи ярки перспективи за развитие | „Да станем толкова уважавани след двадесет години, колкото е компания Hewlett-Packard днес.“ (Watkins-Johnson, 1996 година) |
| Вътрешна трансформация | Подходящи са за установени или големи компании, нуждаещи се от промени | „Да стане нашата компания първа или втора по успех на всеки пазар, който обслужваме и да я променим дълбоко така, че да притежава силните страни на голяма компания в комбинация със стегнатостта и пъргавостта на една малка организация.“ (General Electric, през осемдесетте години на двадесети век) |
| Източници: (Collins, Porras, 2002; 1996b). | | |

Във връзка със съвременната перспектива в разкриването на понятието „голяма, рискована, дръзка цел“ от бизнес консултанти и някои учени може да се отбележи, че то продължава да поддържа сферата на своето приложение – бизнеса, държавната администрация, неправителствения сектор и кооперациите (Collins, Porras, 2002; Novkovic, 2004; Aktas, 2021). Но се забелязва и допускане на известно смислово припокриване между „голямата, рискована, дръзка цел“, „целта към гигантски скок“ и в известна степен „целта-ориентир към големи и дълбоки промени“ по отношение на използваната аналогия с изпращането на астронавти на САЩ на Луната и някои широко използвани примери от водещи световни компании, което не изглежда коректно (Martins, 2021; Aktas, 2021; Weber, 1998; Harnish, n.d.).

В обобщение важните нюанси в същността на „голямата, рискована, дръзка цел“ могат да бъдат онагледени чрез целева фигура (фигура 1.5.3.22.1).

Фигура 1.5.3.22.1. Анатомия на „голямата, рискована, дръзка цел“

# ВТОРИ РАЗДЕЛ

# МЕТОДОЛОГИЧЕСКА РАМКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО, ОРИЕНТИРАНО КЪМ РАЗКРИВАНЕ АТРИБУТИТЕ НА ПРОВЪЗГЛАСЕНАТА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА В ИНТЕРНЕТ В КОНТЕКСТА НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО

Основната цел на това емпирично проучване е създаването на подробна моментна снимка на състоянието на провъзгласената организационна култура сред целевите бизнес организации, като връзката с организационното лидерство се търси в две направления – (1) създаването на подходяща структура и достигане на висока степен на изграденост на прокламираната фирмена култура във виртуалното пространство и (2) търсенето на връзката ѝ с конкретни финансови резултати за фирмата. Логично са разкрити мощни тенденции и важни особености на развитието на подбрани работодателски организации, защитаващи интересите на своите компании-членове в различни бизнес отрасли и специфични подсфери. Причината за възприемане групирането на изследваните компании по работодателски организации се корени в доминиращото схващане за широкия набор от равнища на реализиране на мениджмънта (б.а. в и отвъд организационните граници) и перспективата на културалните равнища, подсказваща възможностите за специфична реализация (представяне) на компаниите на всяко едно от тях според размаха на дейностите им (б.а. глобално, международно, национално, регионално, професионално, организационно ниво, субкултура и други) (Dimitrov, K.V., 2012; Dimitrov, K.V., 2014).

## 2.1. Методология на емпиричното изследване на прокламираната фирмена култура във виртуалното пространство за постигане на организационно лидерство

За целите на настоящото емпирично проучване е приета за използване адаптирана версия на изследователската методика, разкриваща проявленията на прокламираната фирмена култура във виртуалното пространство, предложена от Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018). Като *предмет на изследване* са определени видимите проявления на културални атрибути в интернет пространството, характеризиращи целева организационна култура, и по-специално на представящите ги фирмени документи в

различните им аспекти като създаване, обем, съдържание, структура, начини на показване в интернет, както и извършване на промени в тях с оглед постигане и задържане на организационно лидерство. Извършеният анализ се основава на поставянето на конкретни изследователски въпроси (виж Приложение 1), като:

- Какво включва документооборотът на провъзгласената организационна култура във виртуалното пространство? Тук попадат разнообразните културални норми, придобили цивилизационен статут като официални фирмени документи. Входящият набор от такива документи съответства на идентифицираните видове в изследването на Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018), а преследваното и постигнато в известна степен разширение на този списък е резултат както от извършено литературно проучване относно различни аспекти на организационното лидерство и средствата за постигането му, така и от проведения преглед на съдържанието на интернет страниците на целевите компании, членове на подбраните работодателски организации. Така се появяват нови или смислово се усъвършенстват (б.а. допълват) официални фирмени документи, чието наличие или отсъствие в съответното електронно съдържание да бъде проследено и регистрирано, а именно: „Обръщение (послание) от генералния директор“, „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“, а се допълват нюансите в значението на елемент „Цел-ориентир“, за да се превърне в „Цел-ориентир (амбиция, стремеж)“. (виж Приложение 1, въпрос 1)
- Какъв набор от заинтересовани групи на изследваните бизнес организации се посочват (споменават) в електронното съдържание, използвано за разкриване на важни характеристики на провъзгласените им култури във виртуалното пространство в контекста на изразена загриженост и/или демонстриране на друго специфично отношение? Тук на основата на извършено литературно проучване и преглед на съдържанието на интернет страници е преценено семантично да се допълни значението някои заинтересовани страни като „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“, „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“. Добавена е възможността за отговор „Не е посочена нито една заинтересована група“. (виж Приложение 1, въпрос 2)
- Каква е езиковата палитра, на която се представя информацията, посветена на прокламираната фирмена култура, сред групата на изследваните бизнес

организации в интернет? В сравнение с предходните седем алтернативи (Български, Английски, Немски, Френски, Испански, Италиански и Руски език) настоящото емпирично изследване показва, че броят на идентифицираните езикови версии на интернет страниците е нараснал значително (нови двадесет и три езика). (виж Приложение 1, въпрос 3)

- Съществува ли, и ако да, какво е естеството на различията в представяната информация относно опубличената корпоративна култура между версиите на целева фирмена интернет страница на български и на английски език? Коя от двете езикови версии е по-богата или са еднакви по съдържание и оформяне? Сравняване се извършва единствено между горепосочените две езикови версии, където последните се наблюдават, поради ограниченията, определени от езиковите способности на екипа от изследователи. (виж Приложение 1, въпрос 4, въпрос 5 и въпрос 6)
- Какви са особеностите на съвкупността от официални фирмени ценности, изповядвани и публично огласявани в изследваните компании? Възприетият като входящ набор от ценности съответства на идентифицирания списък от такива в изследването на Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018). (виж Приложение 1, въпрос 7; ценности: 7.2. – 7.41.) Чрез предприетото изясняване на важни нюанси във връзката между организационното лидерство и (провъзгласената) организационна(-та) култура в настоящото литературно проучване и провежданото емпирично изследване реалният списък от официални фирмени ценности нараства значително (виж Приложение 1, въпрос 7; ценности: 7.42. – 7.97.).
- Какви са особеностите на съвкупността от официални принципи на мениджмънта, които направляват организационните действия? Възприетият като входящ набор от прокламирани принципи на мениджмънта съответства на генерирания списък от такива в изследването на Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018). (виж Приложение 1, въпрос 8; принципи на мениджмънта: 8.2. – 8.52.) Чрез предприетото изясняване на важни нюанси във връзката между организационното лидерство и (провъзгласената) организационна(-та) култура в настоящото литературно проучване и провежданото емпирично изследване реалният списък от прокламирани принципи на мениджмънта нараства значително (виж Приложение 1, въпрос 8; ценности: 8.53. – 8.99.).

- Какви особености се разкриват при използването на най-широко разглежданите в академичната и консултантската литература официални фирмени документи на опубличената корпоративна култура като мисия и визия в контекста на съвместно приложение, съдържателно различие, отношение помежду им, препоръчвани компоненти и дължина, измервана в брой употребени думи във всеки от тях? (виж Приложение 1, въпроси 9-15) Тук стриктно са възприети параметрите на горепосочените понятия, определени като съществени от Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018) и установените правила при изучаването им. Проверка за наличие на съществуващи компоненти, потенциално и логически свързани с културални атрибути като организационна мисия и визия, се извършва дори и при констатирано въздържание от тяхното пряко използване на съответната интернет страница на целева компания.
- За осигуряване на съответния анализ по данните, събрани от интернет страниците на изследваните компании, като идентификатори се прилагат тяхното наименование, вид, членство към конкретна подбрана работодателска организация и (сбита и подробна) отраслова принадлежност (таблица 2.1.1) (виж Приложение 1, въпроси 16-18; въпроси 24-25). Наборът от подбраните за изследване работодателски организации и по-специално интернет страниците на техните членове, представляват *обекта на изследването*.
- Каква е степента на (културална) независимост на изследваната компания? Тук интересът е насочен към потенциалната ѝ принадлежност към конкретно по-сложно организационно формирование (б.а. холдингово дружество) – наименование, страна на произход и наличие на различия в представяните характеристики на опубличената корпоративна култура между стопанската единица и централата. (виж Приложение 1, въпроси 19-21)
- Как проявленията на провъзгласената организационна култура в интернет могат да бъдат обвързани с финансовите резултати на изследваните компании? Тук става въпрос за потенциално идентифициране на конкретни особености в прокламираната фирмена култура и връзката им с равнището на нетната печалба на фирмата и приходите от дейността на компанията, като данните би следвало да бъдат набавени от публично достъпните финансови документи на фирмата. Възприетият времеви период, за който се изчислява средна аритметична величина, се състои от 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 и 2023 година в опит да бъде

неутрализирано до известна степен влиянието върху фирмените финансови резултати на пандемията с Covid-19.

Таблица 2.1.1. Разпределение между членовете на изследователския екип на работата в рамките на групата от работодателски организации, чиито интернет страници са включени в изследването

| **Работодателска организация** | **URL на списъка от компании-членове** | **Брой компании-членове към датата на възлагане** | **Изследовател, извършил регистрация на данните** |
|---|---|---|---|
| Българо-Турска търговска камара (Bulgarian-Turkish Chamber Of Commerce) (***, 2023б). | URL: http://bgtrchamber.com/members/list | 121 | Петя Славова |
| Шведско-Българската търговска камара (Swedish-Bulgarian Chamber Of Commerce) (***, 2023и). | URL: https://www.swechambulgaria.org/our-members/ | 21 | Петя Славова |
| Българо-Китайска търговско-промишлена палата (Bulgarian-Chinese Chamber of Commerce and Industry) (***, 2023в) | URL: https://bccci.net/wp-content/uploads/2016/10/членове-на-Палатата.pdf | 18 | Петя Славова |
| Българо-Руска търговско-промишлена палата (Bulgarian-Russian Chamber Of Commerce And Industry) (***, 2023а). | URL: https://www.brcci.net/members | 100 | Калоян Димитров |
| Индийско-Българска бизнес камара (Indian-Bulgarian Business Chamber) (***, 2023г.). | URL: https://ibbc.bg/membership-2/ | 36 | Калоян Димитров |
| Норвежко-Българска бизнес група (Norwegian-Bulgarian Business Group) (***, 2023з). | URL: http://nbbg.eu/member-list/ | 29 | Калоян Димитров |
| Бизнес клуб: Белгия-България-Люксембург (Business Club: Belgium-Bulgaria-Luxembourg) (***, 2023ж). | URL: https://bblbg.com/members/ | 61 | Кирил Димитров |
| Инкубатор за стартъпи в България – CampusX (Campus X – Unicorn Factory) (***, 2023е). | URL: https://www.campusx.company/members | 49 | Кирил Димитров |
| Ирано-Българска Бизнес асоциация (Iranian-Bulgarian Business Association) (***, 2023д). | URL: http://irbgba.org/en/members | 29 | Кирил Димитров |
| Македонско-бугарска стопанска комора (Macedonian-Bulgarian Business Chamber) (***, 2023й). | URL: http://mabuko.mk/chlenki-na-mbsk/ | 18 | Кирил Димитров |

Необходимото качество в работата на екипа от учени при протичането на изследователския процес се осигурява чрез:

- Планиране и провеждане на инструктаж по преглеждането, идентифицирането, интерпретирането и регистрирането на съдържанието на фирмените интернет страници, осъществен от ръководителя на изследователския проект, като са възприети във висока степен условията, заложени в колективната монография на Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018, стр. 184-190).

- Постигането и поддържането на валидиране на оценките за преглежданата информация между членовете на екипа в условията на пандемия от Covid-19 се постигна чрез създаване на възможност за онлайн комуникиране в целева, временна виртуална група в институционалната Microsoft Teams среда на Университета за национално и световно стопанство (Microsoft Teams, 2022). Там изследователите можеха да поставят и обсъждат помежду си свързани с работата въпроси, да споделят полезна информация, да предлагат и взимат решение за създаване на нови величини (б.а. официални организационни ценности и принципи на мениджмънта), когато това бе необходимо.
- Прилагане на базови емпирични методи, като: (1) регистриране (преглед на интернет страниците на изследваните бизнес организации за наличие на целеви културални атрибути и създаване на опис); (2) измерване (анализ на емпирични данни, в т.ч. едномерни, двумерни разпределения и други; (3) сравнение (идентифициране на прилики и/или различия в заявените стратегически намерения от изследваните компании в контекста на демонстрираното от тях пазарно представяне); (4) синтез (обобщаване на добри практики и грешки при формулиране на документите на провъзгласената организационна култура, направляващи изследваните компании по пътя на устойчивото развитие).
- Отстраняване на дублираща се информацията за изследвана компания при положение, че последната принадлежи към членовете на повече от една от подбраните работодателски организации. В такъв случай се извършва сравнение на събраната информация и в двата или повече случая, като при идентифицирани различия се осъществява допълнителен преглед на съответната интернет страница от ръководителя на проекта. За тази компания се определя принадлежност към първата работодателска група, където е идентифицирана, според зададения ред на групите в проведения инструктаж от ръководителя преди началото на емпиричното изследване.
- Генерират се текстови файлове и електронни таблици, съдържащи събираните данни от преглежданите интернет страници на целевите бизнес организации с оглед осъществяване на статистическа обработка (едномерни, двумерни разпределения и потенциални връзки между величини) (Гоев, Бошнаков, Тошева, Харалампиев, Бозев, 2019; Black, 1999; Ганева, 2016; Гоев, 1996).
- Залага се на равнопоставеността сред изследователите при събирането и регистрирането на необходимите данни за анализа, като се спазва правилото „на

един учен се възлага изследването на интернет страниците на компаниите-членове на една работодателска организация“.

- Ръководителят на проекта извършва: (а) текущ и последващ контрол на извършваната работа и предадените междинни продукти (електронни таблици и текстови файлове); и (б) сливане на съдържанието на генерираните електронни таблици за всички подбрани работодателски организации по ключови величини чрез добавяне на нови наблюдения (случаи, т.е. компании) и елиминиране на дублираните случаи.

Осъществяването на изследването в реални условия наложи и въвеждане на *важни ограничения*, а именно:

- Събирането на данни за емпиричното изследване включва единствено преглед на публично предоставено съдържание на целеви фирмени интернет страници.
- Изследват се единствено компании, членуващи в заявените работодателски организации, притежаващи работещи (достъпни) собствени интернет страници.
- Литературното проучване е базирано предимно върху източници от горепосочените достъпни за изследователите електронни академични бази данни.
- При големите, международни компании със сложна организационна структура на управление интересът към елементите на прокламираната фирмена култура може да включва както корпоративното равнище, така и нивото на стратегическа бизнес единица. Иначе, научният интерес и анализът са ограничени единствено на организационно равнище.
- Фирменото лого е изключено от списъка на изследваните елементи на прокламираната фирмена култура, понеже прецизното му описание и анализ са невъзможни без познаване на семиотиката като наука.
- Публичните електронни списъци с компаниите членове на целевите работодателски организации са актуални към месец февруари 2022 година.
- От публичните електронни списъци с компаниите членове на целевите работодателски организации отпадат неправителствените организации, структурите на държавната и общинска администрация, колективните участници (други камари, асоциации) и индивидите, регистрирани като свободни професии.
- Публично достъпната информация от интернет страниците на изследваните компании е актуална към периода на интензивно събиране на данни от тях: март-юли 2022 година.

- Извършените четирикратни търсения за финансови данни на целевите компании (б.а. баланси, отчети за приходите и разходите, одиторски доклади) от интернет страниците на изследваните компании и Агенцията по вписванията (септември 2022г.; февруари и септември 2023г., февруари 2024г.) (***, 2023л) показаха наличие на сериозни липси на документи за представянето на бизнес организациите, особено когато трябва да се избере усреднена стойност за пет или шест годишен период. Ето защо бе невъзможно да се провери, дали съществува връзка между използваните елементи на прокламираната фирмена култура в интернет и реализираните приходи от дейността и печалба от компаниите, каква е силата и посоката ѝ.

## 2.2. Мощни тенденции и важни особености на развитието на съответните работодателски организации, защитаващи интересите на своите компании-членове в различни бизнес отрасли и специфични подсфери

В началото на третото десетилетие на двадесет и първи век от изключителен интерес за изследователите и мениджърите от практиката се явява създаването на една по-богата моментна снимка на провъзгласената организационна култура като част от стратегическото управление, осъществявано в компаниите у нас, принадлежащи или към бързо развиващи се сектори от икономиката, или към перспективни работодателски организации, служещи като културален посредник (мост) между българския бизнес и важни чуждестранни бизнес партньори, категоризирани по страни. Този подход позволява потенциалното сравняване на реалната прокламирана фирмена култура сред целевите бизнес организации с добрите практики сред водещите компании от развитите икономики, разкрити в чуждестранната научна литература. Ето защо изследователският интерес е насочен към местните стартъп компании, ключови партньори от страните членки на Европейския съюз, важни за развитието на националната икономика световни икономически сили и съседни държави.

### 2.2.1. Инкубаторът за стартъпи в България – CampusX като катализатор за ускорен организационен растеж

Инкубаторът „Campus X“ не е типичната работодателска организация, учредена с основна цел да създава възможности за установяване и поддържане на бизнес отношения

между компании, произхождащи от различни страни по света или изградена като сдружение на компании, принадлежащи към конкретен сектор на икономиката по класификацията на Националния статистически институт (НСИ, 2022) или да защитава интересите на разнородни групи компании на национално, регионално и международно равнище чрез участие в системата на индустриалните отношения и извършване на политическо лобиране с оглед прокарване на съответно законодателство в изгода на конкретни подгрупи нейни членове и участие във формирането и провеждането на политиките и програмите на целеви квази-държавни организации (например: Европейския съюз, Организацията за икономическо сътрудничество и развитие и други) в местната бизнес среда. „Campus X“ по-скоро наподобява един вид динамично развиваща се, иновативна бизнес екосистема, предлагаща специфицирани според клиента (индивид или компания) работни пространства независимо от неговата големина и реализиран етап от жизнения цикъл, както и пълен пакет от услуги под един покрив в подкрепа на желания от всеки клиент бизнес успех (по Динкова, 2022; Greeven, 2019; Chung, Dietz, Rab, Townsend, 2020; Altman, Nagle, 2020; Dörner, Henz, Flötotto, Strålin, 2021; Altman, Schwartz, Kiron, Jones, Kearns-Manolatos, 2021).

Всъщност традиционните работодателски организации предлагат на своите членове услуги, по-скоро ориентирани към установяване, поддържане и задълбочаване на взаимоотношенията с по-отдалечените заинтересовани страни, както относително периферни и рядко изпълнявани дейности, понеже целевите бизнес организации в повечето случаи се характеризират с наличието на зрели бизнес модели, както изградени и стабилни структури на управление. И докато при традиционните работодателски организации съдействието към членуващите компании е ориентирано предимно към по-отдалечените от компанията заинтересовани страни, то при „Campus X“ съдействието е концентрирано към вътрешните по отношение на организационните граници заинтересовани групи, към тези от близката бизнес среда и творчески идентифицираните заинтересовани страни в дигитална среда, но извършването на такова не се изключва и във връзка с тези, принадлежащи към традиционната, далечна околна среда. Като причина за възприемането на такъв подход се определят основните характеристики на компаниите, членуващи в „Campus X“ – иновативни, самостоятелни стартъпи, обособени и отдалечени (преднамерено изолирани) подразделения на мощни компании, разработващи нови (високи) технологии, продукти и услуги, преследващи експоненциален растеж, в някои случаи дори за определен срок.

В случая на „Campus X“ (*** 2022a) наборът от предлагани услуги е в сфери като информационните технологии, проектирането на офиси според специфичните нужди на компанията-клиент, управлението на човешките ресурси (включително набавянето на талант, развиване и усъвършенстване на целеви умения сред служителите, офис столова и други), осигуряване на качеството и автоматизиране на тестовете, фасилити мениджмънт, поддръжката на фирмени и лични моторни превозни средства или наемането на такива за удовлетворяването на бизнес и лични потребности, финансовото и юридическо консултиране, преместването на фирмения офис на територията на работодателската организация, дигиталния маркетинг, управленското консултиране (менторинг), влизането като съдружник на определен етап от развитието на конкретна компания-член и други. Целенасочено сред членовете се създава и подкрепя усещането за безопасност, надеждност на предоставяните услуги и присъединяването към сплотена общност, в рамките на която всеки може да установи и поддържа контакт с необходима заинтересована страна за съответния бизнес. Към момента „Campus X“ е най-голямата екосистема за стартъпи в България, която само за четири години разшири обхвата на предлаганите услуги на фирмите-членове и увеличи своя капацитет от работни места близо четири пъти, като предлага работно пространство на над 80 стартиращи компании, сред които е и първият „български еднорог“ (TechNews.bg, 2022; Майер, 2022; Динкова, 2022; TechNews.bg, 2019). Нещо повече, целта-ориентир („амбицията“) на нетрадиционната работодателска организация вече излиза извън границите на „настоящата екосистема“, като се изразява желание за оказване на положително въздействие върху „цялата технологична среда в страната“ с оглед превръщането ѝ в „иновационен център на Балканите” (TechNews.bg, 2022).

Амбициозният подход на „Campus X“ в обслужването на високотехнологични и стартиращи компании се определя както от опита на собствениците (Димитров, 2022), така и от общата картина на конкурентоспособността, иновациите, предизвикателствата, факторите за успех и възможните източници за финансиране на бизнес начинанията в сектора на стартиращите компании у нас, в региона, на равнище Европейски съюз и изобщо по света (StartupBlink, 2022; Bormans, Privitera, Devani, Arrami, 2021; Bormans, Privitera, Bogen, Cooney, 2020; Steigertahl, Mauer, 2018). Това представлява един сектор на икономиката в процес на формиране и бурно, непредсказуемо развитие, където заинтересованите страни тепърва полагат усилия за изграждане на споделен професионален език и ефективни форми на сътрудничество на общинско, национално и

международно равнище (Mateo et.al, 2021; Bormans, Privitera, Devani, Arrami, 2021; InvestSofia, 2021; Gerunov, 2019; Sofia Investment Agency 2019) (виж таблица 2.2.1.1).

Таблица 2.2.1.1. Характеристики на средата за развитие на стартъпите в Европа и у нас.

| Характеристики | Описание | Източници |
|---|---|---|
| **Фактори за постигане на успех от стартъпите** | Подбиране на подходящ екип от съоснователи (65%)<br>Определяне на подходящия пазар (52%)<br>Избиране на подходящ бизнес модел (51%)<br>Получаване на пазарна обратна връзка в достатъчна степен (49%)<br>Контролиране нормата на изгаряне на стартъпа [(1) разликата между цената на привличане на нов клиент и стойността на живота му за компанията) (25%); (2) цена на растежа – възнагражденията на служителите]<br>Ускорено уволняване на неподходящи служители (11%) | Bormans, Privitera, Devani, Arrami (2021) |
| **Основни бизнес предизвикателства в сектора** | Реализиране на продажби и привличане на клиенти (69%)<br>Растеж на оборота (49%)<br>Развитие на продукти и услуги (43%)<br>Увеличаване на капитала (43%)<br>Паричен поток и ликвидност (38%)<br>Развитие на екипа (27%)<br>Набиране на персонал (26%)<br>Интернационализация на бизнеса (24%)<br>Рентабилност (24%)<br>Вътрешни процеси (21%) | Bormans, Privitera, Devani, Arrami (2021) |
| **Организационни реакции на кризата с Covid-19** | Дигитализация на вътрешните процеси (61%)<br>Дигитализация на услугите (41%)<br>Нови потребителски сегменти (32%)<br>Никакви (15%)<br>Смяна на доставчиците (6%) | Bormans, Privitera, Devani, Arrami (2021) |
| **Препоръки (за гр. София)** | Да подпомагат повече технологични компании да достигат етапа на рязко увеличаване на мащаба (scale) и да продължават да растат.<br>Да увеличават подкрепата си за развитие на екосистеми, управлявани от основатели на стартъпи.<br>Чрез въвеждане на управленски политики и специфично законодателство да подкрепят местното предприемачество и иновации.<br>Да координират действията си на регионално равнище, за да спомагат за нарастването на конкурентоспособността на региона на Югоизточна Европа. | Barto, Gil, Fujisawa, Noguez-Ibarra, Pickering, Shad, Titus (2022) |
| **Препоръки** | Да се подобри правната регулация на дейностите на дигиталните МСП<br>Да се разшири обемът и обхвата на електронното правителство и електронните услуги<br>Да се подобри достъпът до финансиране<br>Да се развие политиката по разнообразието в дигиталните екосистеми<br>Да се развиват образователния и изследователски сектор с оглед максимизиране на приноса им към създаването и комерсиализирането на иновативни бизнес идеи. | Gerunov (2019) |

Всъщност Българската екосистема на стартиращите бизнес организации може да бъде определена като регионален лидер в иновациите, класирана за 2022 година на шесто място в Източна Европа и на тридесет и шесто място в световен мащаб, като водеща

българска локация е посочен град София (сто двадесет и трето място в света) (StartupBlink, 2022), като столицата заема водеща позиция и в класация като „град на бъдещето“, привличащ високотехнологични инвестиции (FDI, 2020; Founder Institute 2019). Най-популярните подсектори в стартъп бизнеса у нас в класацията на StartupBlink (2022) са „енергия и околна среда“, „софтуер и данни“ и „маркетинг и продажби“. В наръчника на Startup Universal (2020), описващ текущото състояние на екосистемите за стартиращи бизнес организации, България се представя като дестинация с предимства като наличие на водещ технически талант и отлична цифрова инфраструктура, централно местоположение в региона на Югоизточна Европа, благоприятно данъчно облагане и възможности за постигане на по-висока фирмена рентабилност, висока степен на ангажираност с България сред общността от нейни граждани, постоянно живеещи в чужбина, богати възможности за осигуряване на рисков капитал и финансиране по програми от Европейския Съюз, предназначено за местни основатели на стартиращи компании. Като потенциални заплахи се определят ограничената държавна подкрепа за стартъпите, ограниченият трансфер на технологии към бизнеса от университетите, неосъвременената национална стратегия за привличане на високо талантливи специалисти и мениджъри в бизнеса от чужбина (включително привличане на водещи чуждестранни специалисти), свръхконцентрация на екосистемата за стартиращи компании в столицата и неблагоприятните демографски тенденции. По отношение на региона на Югоизточна Европа според годишния доклад на Dealroom.co (2022) може да се отбележи, че това е една от най-бързо растящите екосистеми на континента, като водеща роля заемат подсектори „софтуер за предприятия, финансови технологии и транспорт“, а финансирането от рискови капитали е достигнало невиждан връх от 1,3 милиарда долара. Именно при такива условия на конкурентната среда „Campus X“ успява да привлече като свои клиенти и членове редица преуспяващи български и чуждестранни компании, предпочели да извървят своето стремглаво развитие в благоприятната среда, създадена от тази нетрадиционна работодателска организация.

От културална перспектива „Campus X“ се явява едновременно културален фактор и медиатор между оформящата се организационна (екипна култура) в конкретен стартъп (б.а. член на общността) и бизнес средата в нейните физически и дигитални измерения, като многообразието в организационното поведение идва по линията на възприеманите и стимулираните стилове на комуникиране и сътрудничество, както и на предпочитаните подходи при продуктовото развитие и обслужването на клиентите. Поради факта, че в ранния етап от развитието на всяка компания оформящата се организационна култура

отразява основно възгледите на основателите на същата, а и самите основатели на „Campus X“ имат зад гърба си успешен предприемачески опит, то всеобхватната култура на тази нетрадиционна работодателска организация с размиващи се организационни граници, обхващащи членовете ѝ не само като клиенти, а понякога и като инвестиции в придобита собственост, в известна (б.а. дори голяма) степен притежава някои от характеристиките на стартъп културата като адаптивност, пъргавост (agility), съзидателност и иновативност, ориентация към решаване на проблемите, извършване на промени и поемане на рискове, висока комуникативност и интензивно сътрудничество, „разчупена“ и открита работна среда (Crișan, Salanță, Beleiu, Bordean, Bunduchi, 2021; Koskinen, 2021; Kohler, 2016; Woodside, Bernal, Coduras, 2016; Kwiatkowski, 2016; Hyrkäs, 2016).

### 2.2.2. Бизнес клуб „Белгия – България - Люксембург“ в ролята му на официална, социална и културна зона за срещи между мениджъри на компании, произхождащи от съответните страни

Бизнес клуб „Белгия-България-Люксембург“ представлява работодателска организация с осемдесет компании-членове, учредена в град София през 2005 година и регистрирана като организация с нестопанска цел (***, 2022b). По-особеното в нея е, че тук става въпрос за компании от две съседни чуждестранни страни, желаещи да създават и подържат устойчиви бизнес отношения с български партньори. Това представлява пресечна точка не само на компании с възможен произход от три различни страни, но и с принадлежност към различни сектори на икономиката. Последната ситуация представлява сериозна предпоставка за сложното съществуване на „официално, социално и културно място“ за бизнес комуникации между целеви заинтересовани страни. Основната цел на работодателската организация, формулирана от борда на директорите ѝ, е „да събира заедно представители на белгийския и люксембургския бизнес на българския пазар и обратно“. Чрез използване на програмно-целевия подход в мениджмънта са формулирани и подцели, допринасящи за нейното постигане, а именно:

- Клубът да „организира и участва в национални и международни форуми, семинари, срещи, симпозиуми, колоквиуми и други бизнес събития“.
- Да подпомага компаниите-членове да „създават и поддържат контакти, участват и сътрудничат с организации със сходни цели и дейности в България и чужбина“.

- Да се осведомяват „белгийски и люксембургски физически и юридически лица за възможностите за инвестиции и възможностите за бизнес в България“.
- Да систематизира и оповестява „мнения на белгийски и люксембургски инвеститори относно българската бизнес среда“ и да съгласува съвместни действия „с други компании и бизнес представителства“, произхождащи от други държави за постигане на желани ефекти по целесъобразност.

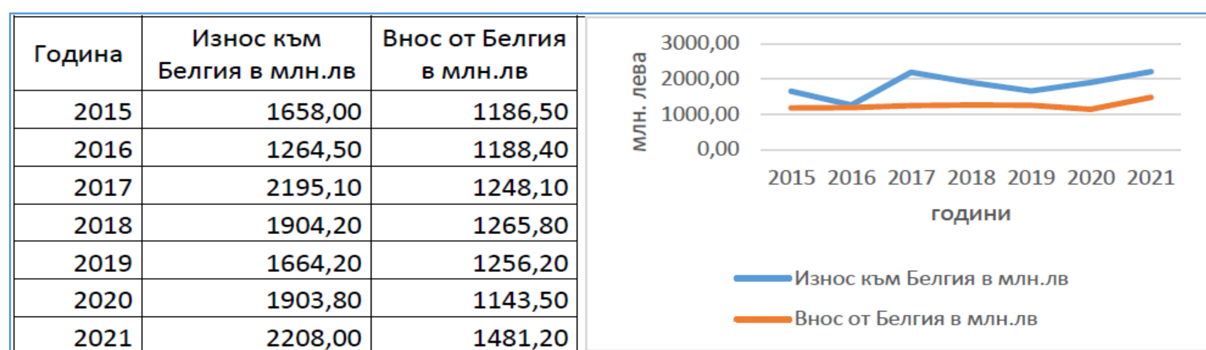
Най-популярните и ежегодни събития, организирани от Бизнес клуб „Белгия-България-Люксембург“, са (***, 2022b):

- „Белгийските дни в България”, чието провеждане може да се проследи от 2006 година и които са традиционно ориентирани към сферите на бизнеса, културата и кулинарията. Това събитие се провежда с подкрепата на Посолството на Кралство Белгия в България, което е пример за обмислено взаимодействие на различни равнища на мениджмънта. Гъвкавостта във фокуса на програмата всяка година се поддържа чрез проектирането и внедряването на отвореното мото на събитието „Fun, Food & …“ („Забавление, храна и ...“).
- Наградата за бизнес организации „Primus Inter Pares” (б.а. въпреки че наименованията не се превеждат: „Първа сред равни“) се връчва ежегодно от 2009 година насам. Чрез същата се отличава „най-успешната белгийска или люксембургска компания, инвестираща и развиваща бизнес в България и по този начин допринасяща за развитието на бизнес, социалните, културните и човешките отношения“ между трите страни. Ежегодно залаганите тема и критерии за оценка на компаниите за получаване на гореспоменатата награда са различни.

Необходимо е да се отбележи допускането на известна небрежност по отношение на провъзгласената организационна култура от страна на борда на директорите на Бизнес клуб „Белгия-България-Люксембург“ (***, 2022b), понеже елементът „мисия“ само се споменава, но не се разкрива на интернет страницата на работодателската организация и свързаните с нея подстраници, а целта-ориентир от единствена е споменавана и като набор от такива. Същевременно наборът от подцели за постигане на целта-ориентир са позиционирани косвено като програмни задачи.

България има положително търговското салдо спрямо Белгия през последните седем години (Министерство на икономиката и индустрията, 2022в; НСИ 2022а, 2022б, 2021), като функциониращи компании у нас традиционно осъществяват износ на нерафинирана мед, аноди от мед за електролитното рафиниране, мотоциклети (включително веломоторите) и велосипеди със спомагателен двигател, чорапогащи, чорапи (различни

размери и видове), семена от репица и други. Водещи стоки, внасяни от Белгия, са трактори (с изключение на карите-влекачи от N 8709), биодизел и смеси от биодизел, които не съдържат нефтени масла или масла от битуминозни материали, човешка кръв и животинска кръв за терапевтични, профилактични или диагностични цели, свинско месо, самоходни булдозери, грейдери, скрепери, механични лопати, екскаватори, товарачни машини и други (фигура 2.2.2.1).

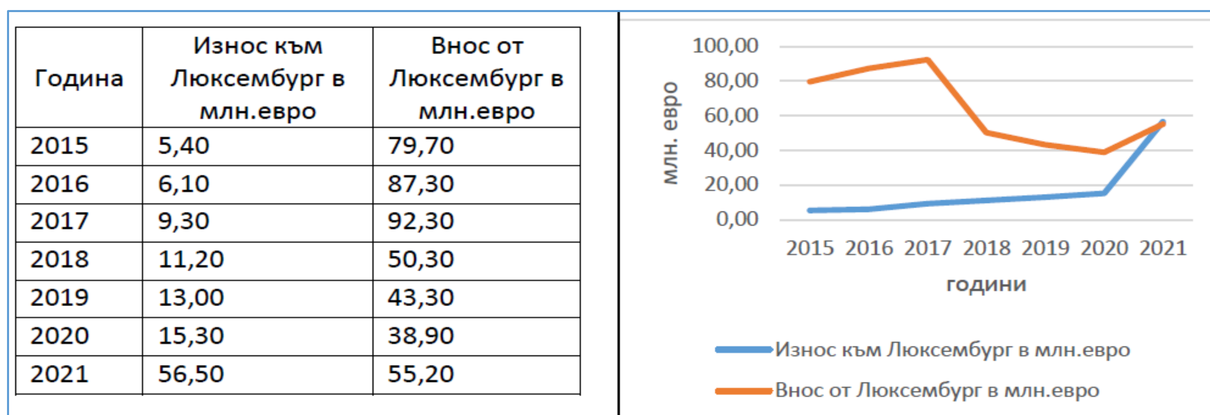


| Година | Износ към Белгия в млн.лв | Внос от Белгия в млн.лв |
|---|---|---|
| 2015 | 1658,00 | 1186,50 |
| 2016 | 1264,50 | 1188,40 |
| 2017 | 2195,10 | 1248,10 |
| 2018 | 1904,20 | 1265,80 |
| 2019 | 1664,20 | 1256,20 |
| 2020 | 1903,80 | 1143,50 |
| 2021 | 2208,00 | 1481,20 |



Фигура 2.2.2.1. Търговският обмен между България и Белгия за периода 2015 – 2021 година

По отношение на търговските връзки с Люксембург ситуацията е доста по-различна. Продължителен период от време вносът е превишавал значително износа на стоки от България, като обрат е постигнат през 2021 година (Министерство на икономиката и индустрията, 2022г; НСИ 2022а, 2022б, 2021; Патинов, 2021). Българският износ за Люксембург включва електрическа енергия, готови козметични продукти, гримове, препарати за поддържане на кожата, различни от медикаментите, парчета от тъкани и от конци за килими, гоблени, бродирани покривки, пътнически автомобили и други автомобилни превозни средства, предназначени за транспорт на хора, облекла, конфекционирани от продуктите от NN 5602, 5603, 5903, 5906 или 5907 и други. Вносът от Люксембург включва електрическа енергия, профили от желязо или от нелегирани стомани, пневматични гуми от каучук, електрически акумулатори, включително техните сепаратори, и други (фигура 2.2.2.2).

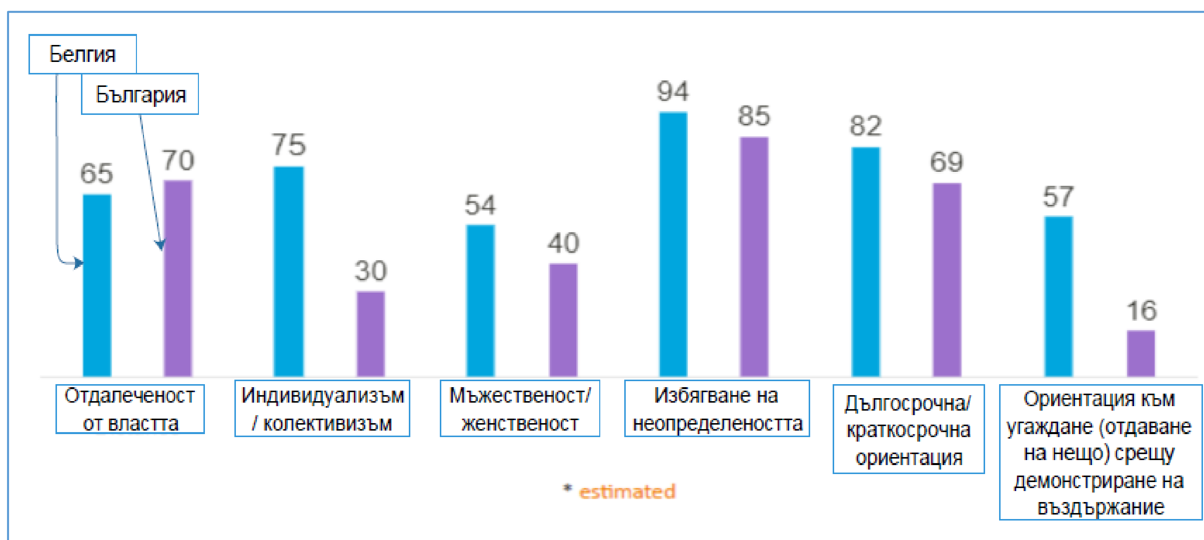


| Година | Износ към Люксембург в млн.евро | Внос от Люксембург в млн.евро |
|---|---|---|
| 2015 | 5,40 | 79,70 |
| 2016 | 6,10 | 87,30 |
| 2017 | 9,30 | 92,30 |
| 2018 | 11,20 | 50,30 |
| 2019 | 13,00 | 43,30 |
| 2020 | 15,30 | 38,90 |
| 2021 | 56,50 | 55,20 |



Фигура 2.2.2.2. Търговският обмен между България и Люксембург за периода 2015 – 2021 година

От културална перспектива и опирайки се на резултатите от изследванията на Hofstede, Hofstede и Minkov (2010) и Hofstede (2003) по отношение на идентифицираните различия на национално равнище между България и Белгия, става ясно, че (фигура 2.2.2.3):




Фигура 2.2.2.3. Сравнителен анализ на националните култури между Белгия и България по модела на Геерт Хофстеде (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010; Hofstede, 2003)

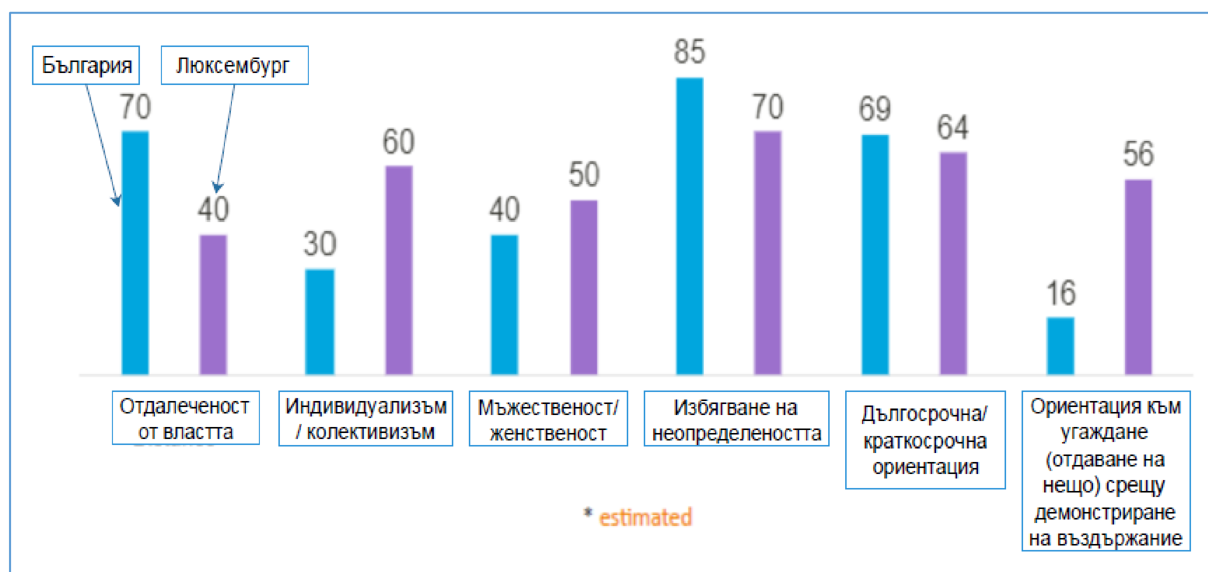
- По дименсията „отдалеченост от властта“ и двете общества признават съществуването на неравенство и йерархичен ред, а хората, облечени във власт получават придобивки и притежават символи на властта.
- Сериозна разлика между двете страни се забелязва по оста „индивидуализъм/ колективизъм“, понеже българското общество се определя като колективистично, а белгийското като индивидуалистично, където от хората се очаква да се грижат за себе си и за близкия си семеен кръг, преследвайки самоактуализация и лична

удовлетвореност. Това положение би следвало да изгради определени очаквания сред българските мениджъри и служители при реализиране на контакти с белгийски колеги, като поставяне на личния интерес над груповия, универсалност в изповядваните ценности, високи оценки на личното мнение, осъществяване на отворена и пряка комуникация и често поемане на лична инициатива.

- Докато българското общество е ориентирано в значителна степен към грижата за другия и качеството на живот, то белгийското е по средата в оценките по дименсията „мъжественост/ женственост“, където също се прокрадва и желанието у индивида да бъде най-добър, да се конкурира, да работи по-упорито.
- Резултатите по направлението „избягване на неопределеността“ са идентични и за двете общества, в които доминират желанието да се избягва поемането на рисковете, по –трудното възприемане на промените и внедряването на механизми за избягване на неяснотата. По тази причина и в двете страни изпитват емоционална нужда от прецизни закони, правила, политики и регулации.
- По дименсията „дългосрочна/ краткосрочна ориентация“ обществата и в двете страни залагат на прагматичността, спестовността, инвестирането и модерното образование, а истината може да бъде повече от една в зависимост конкретната ситуация, контекст и време, като Белгия тук показва по-висок резултат. Това положение би следвало да изгради определени очаквания сред българските мениджъри и служители при реализиране на контакти с белгийски колеги, като придържане към ориентирани в бъдещето ценности в работата (например: учене, адаптивност, отговорност, упорство, самодисциплина), по-голяма отвореност към промяната, относителността и взаимовръзките, по-силна ориентация към постоянно и бавно постигани резултати и поставяне на акцент върху поддържане на завоюваната пазарна позиция от компаниите.
- Белгийското общество е по-скоро ориентирано към угаждане на нещо срещу демонстриране на въздържание, което означава отдаване на импулси и желания за наслаждаване на живота, забавление, демонстриране на оптимизъм в бизнес ситуациите и харчене на средства според собствените желания. Това положение би следвало да изгради определени очаквания сред българските мениджъри и служители при реализиране на контакти с белгийски колеги, като демонстриране на приветливо служебно поведение, силно усещане за притежаване на контрол върху собствения живот и отдаване на по-малка важност на спестовността.

От културална перспектива и опирайки се на резултатите от изследванията на Hofstede, Hofstede и Minkov (2010) и Hofstede (2003) по отношение на идентифицираните различия на национално равнище между България и Люксембург, проличава, че (фигура 2.2.2.4):

- По димензията „отдалеченост от властта“ за разлика от българското общество люксембургското може да бъде определено като относително убедено в необходимостта от минимизиране на неравенствата между хората, транспонирана на организационно равнище чрез по-висока степен на децентрализация на управлението и преки, неформални, поддържани от всички участници комуникации. Това положение би следвало да изгради определени очаквания сред българските мениджъри и служители при реализиране на контакти с люксембургски колеги, като отдаване на по-слабо значение на принадлежност към йерархично равнище и притежаване на определен статус, въздържание от предоставяне на преференциално отношение, по-често използване на овластяването като метод на управление в компаниите, наличие на по-слаба връзка между уважение, власт и статус, които преди всичко трябва да бъдат заслужени, а от подчинените се очаква да предизвикват („дишат във врата“) на висшестоящите.




Фигура 2.2.2.4. Сравнителен анализ на националните култури между България и Люксембург по модела на Геерт Хофстеде (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010; Hofstede, 2003)

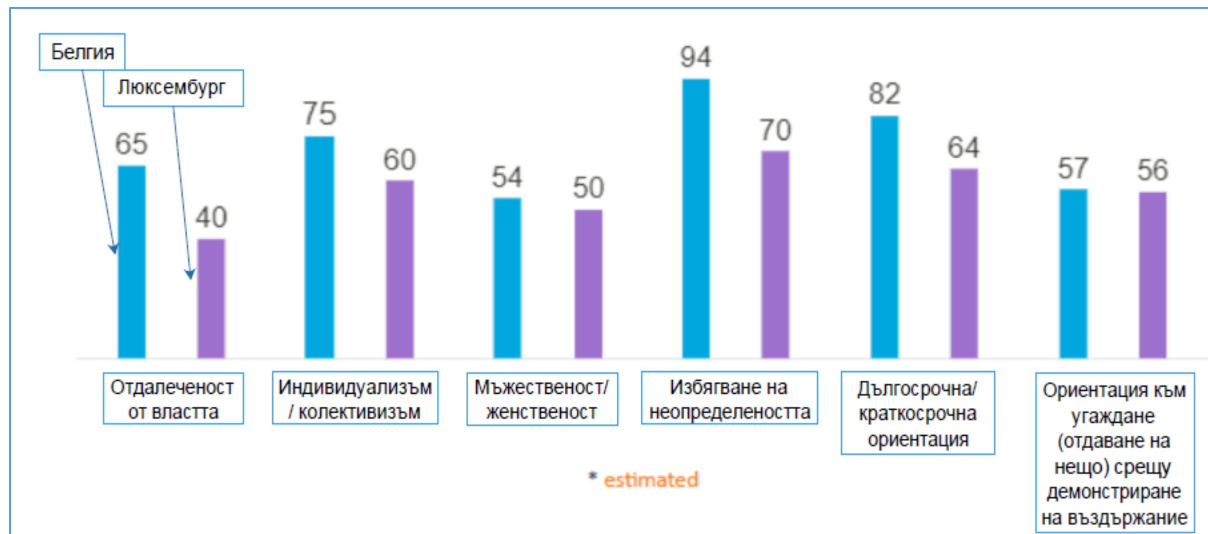
- В противоположност на българското общество, което е по-колективистично ориентирано, люксембургското може да се определи като относително

индивидуалистично, доминирано от хора, които се грижат сами за себе си и своите семейства, постоянно се стремят към самоактуализация, доставяща им лична удовлетвореност и в крайна сметка – щастие. Това положение би следвало да изгради определени очаквания сред българските мениджъри и служители при реализиране на контакти с люксембургски колеги, като издигане на личността над общия интерес, възприетите ценности трябва да важат за всички хора, поставяне на акцент върху изразяването на лично мнение, свободно движение на информация и поемане на лична инициатива.

- По оста „мъжественост/ женственост" в българското общество по-скоро се държи на качеството на живота и грижата за ближния, докато в люксембургското липсва доминираща културална парадигма. Това положение би следвало да изгради двойствени очаквания сред българските мениджъри и служители при реализиране на контакти с люксембургски колеги – в някои случаи, например наличие на културална близост по това направление, а в други случаи – по-силно изразен стремеж към лични постижения, по-силна решителност, желание за конкуриране и по-строга подотчетност.
- По отношение на „избягването на неопределеността" и двете общества явно се стремят към нейното избягване чрез въвеждане на строги правила, закони, политики и регулации, като българското общество дори има по-високи резултати в това направление. Ето защо българските мениджъри и служители би следвало да имат определени очаквания при реализиране на контакти с люксембургски колеги, като малко по-спокойно приемане на несигурността и неяснотата, малко по-голямо уважение към опита или действието, резултатите от емпирични изследвания и желаните резултати.
- И двете общества са дългосрочно ориентирани с близки резултати, което предполага наличието на културална близост по тази димензия.
- Относително висок е резултатът на люксембургското общество по „ориентацията към угаждане (отдаване на нещо)", докато в българското общество е силно застъпено „демонстрирането на въздържание" по отношение на поддаване на импулси, наслаждаване на живота и забавление. Това положение би следвало да изгради определени очаквания сред българските мениджъри и служители при реализиране на контакти с люксембургски колеги, като проявяване на повече оптимизъм и ведро настроение във възникващите бизнес ситуации, усещане за по-

голям контрол върху собствения живот и възприемане на спестовността като по-слаб приоритет.

Наличието на компании с възможен произход от две различни, макар и съседни, страни създава една специфична и сложна среда за междукултурно бизнес комуникиране в рамките на Бизнес клуб „Белгия-България-Люксембург“, където със сигурност съществуват две чуждестранни субкултури в допълнение на българската, въплътена в организационното поведение на членовете на тази работодателска организация с местен произход. Съвсем друг е въпросът, доколко съществува обща припокриваща култура в този бизнес клуб, какви са нейните характеристики и доколко и в какви аспекти са близки до гореспоменатите субкултури (Schwartz, 2013; Schein, 2010; Tichy, 1982). Всъщност предизвикателството е голямо, когато е необходимо да се реализира някаква форма на сътрудничество между компании, представители на всяка една от трите национални култури. Ето защо е полезно за българските мениджъри да познават в известна степен какви културални прилики и различия на национално равнище съществуват между Белгия и Люксембург, опирайки се на резултатите от изследванията на Hofstede, Hofstede и Minkov (2010) и Hofstede (2003) (фигура 2.2.2.5).




Фигура 2.2.2.5. Сравнителен анализ на националните култури между Белгия и Люксембург по модела на Геерт Хофстеде (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010; Hofstede, 2003)

По отношение на различията най-сериозни потенциални затруднения в деловото сътрудничество биха могли да се появят по димензията „отдалеченост от властта“, а известни нюанси в линиите на поведение могат да се търсят по осите „индивидуализъм/ колективизъм“, „избягване на неопределеността“ и „дългосрочна/ краткосрочна

ориентация“. Но близките резултати на горепосочените общества по дименсиите „мъжественост/ женственост“ и „ориентация към угаждане (отдаване на нещо) срещу демонстриране на въздържание“ могат да се възприемат като възможности за установяване и поддържане на предсказуеми бизнес отношения, базирани на сходства.

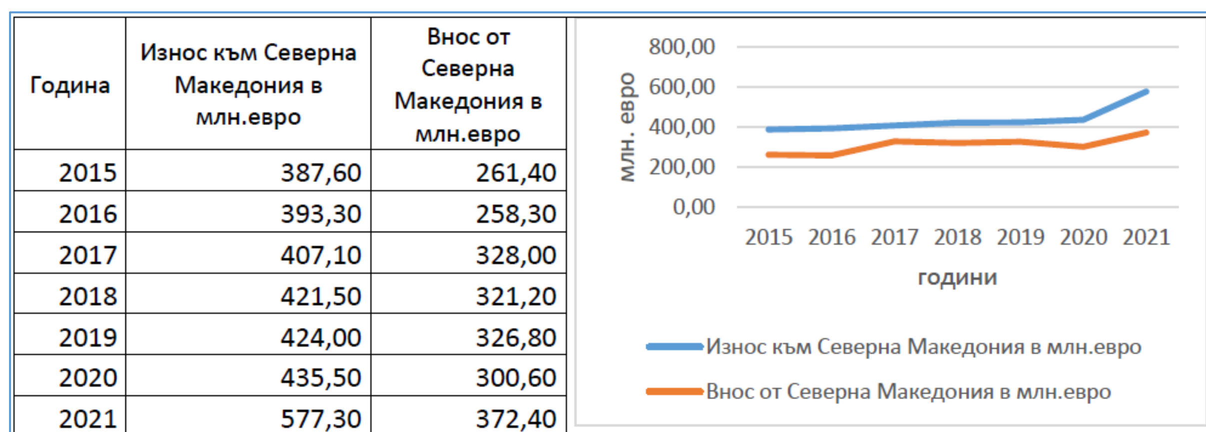
### 2.2.3. Македонско-Бугарска стопанска комора като двигател за устойчиво развитие на добросъседски бизнес отношения

Македоно-българската стопанска камара, регистрирана по традиционен начин като сдружение с нестопанска цел с икономически интереси, съществува от 2011 година (***, 2022c). Основните цели на тази работодателска организация са:

- да насърчава икономическите връзки между компании от България и Република Северна Македония.
- да търси „пресечните точки“ в интересите на компаниите-членове.
- да подпомага развитието на бизнесите на фирмите-членове.

Според официална информация тази камара притежава около сто компании-членове от различни сектори на икономиката в двете страни, въпреки че на нейната интернет страница са изброени едва шестнадесет, а за по-малка част от тях са поместени преки връзки към съответните фирмени интернет страници. По този начин се създава усещане за известна прикритост в работата на тази работодателска организация, особено в контекста на особеностите в междудържавните отношения между България и Република Северна Македония от последните години. Традиционно износът на България за Република Северна Македония е по-голям от реализирания внос, като стокообменът между двете страни нараства по-значително през 2021 година (фигура 2.2.3.1). Българските компании изнасят електрическа енергия, нефтени масла и масла от битуминозни минерали, отпадъци и отломки от чугун, желязо или стомана (скрап), пътнически автомобили и други автомобилни превозни средства, предназначени за транспорт на хора, необработено олово, нефтен газ и други газообразни въглеводороди, слънчогледово, шафраново или памучно масло и техните фракции, необработен цинк, плочи от дървесни частици и подобни плочи от дърво или от други дървесни материали и пръти от желязо или от нелегирани стомани. За република Северна Македония българският пазар представлява втория по големина експортен пазар, където се предлагат оловни руди и техните концентрати, медни руди и техните концентрати, цинкови руди и техните концентрати, плосковалцувани продукти от желязо или от

нелегирани стомани с широчина 600 mm или повече, пластмасови тръби и маркучи и техните принадлежности и други (Министерство на икономиката и индустрията, 2022а; 2022б; НСИ 2022а; 2022б; 2021).

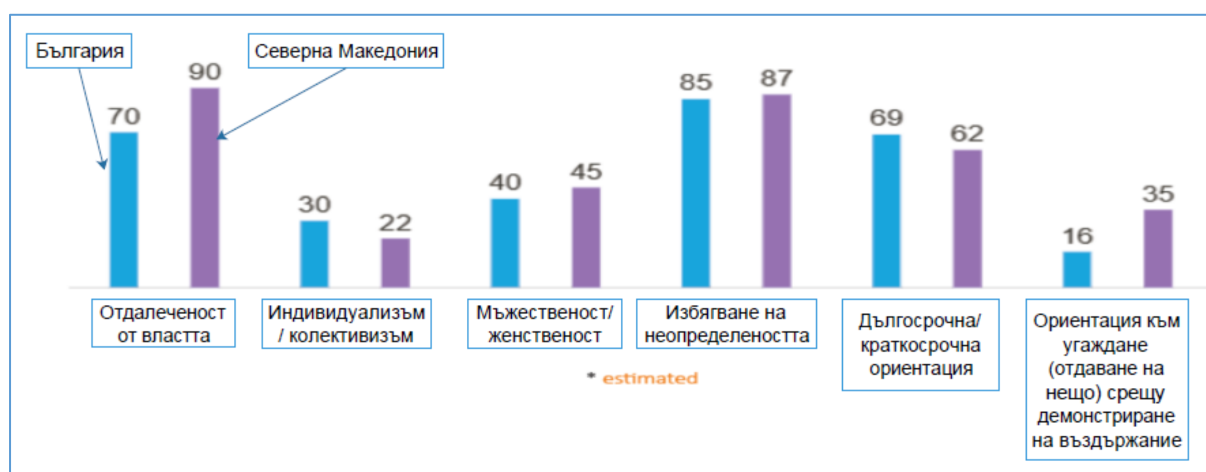


| Година | Износ към Северна Македония в млн.евро | Внос от Северна Македония в млн.евро |
|---|---|---|
| 2015 | 387,60 | 261,40 |
| 2016 | 393,30 | 258,30 |
| 2017 | 407,10 | 328,00 |
| 2018 | 421,50 | 321,20 |
| 2019 | 424,00 | 326,80 |
| 2020 | 435,50 | 300,60 |
| 2021 | 577,30 | 372,40 |



Фигура 2.2.3.1. Търговският обмен между България и Република Северна Македония за периода 2015 – 2021 година

От културална перспектива и опирайки се на резултатите от изследванията на Hofstede, Hofstede и Minkov (2010) и Hofstede (2003), става ясно, че (фигура 2.2.3.2):




Фигура 2.2.3.2. Сравнителен анализ на националните култури между България и Република Северна Македония по модела на Геерт Хофстеде (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010; Hofstede, 2003)

- По димензията „отдалеченост от властта“ българското и македонското общество показват високи резултати, като в последното екзистенциалното неравенство между висшите мениджъри и редовите служители е още по-дълбоко, включително и в сферата на възнагражденията, привилегиите и символите. Това положение би следвало да изгради определени очаквания сред българските

мениджъри и служители при реализиране на контакти с колеги от Република Северна Македония като стриктно придържане към управленските процедури, малко по-силна централизация при взимането на решения в бизнес организациите, по-рядко делегиране на права и поемане на инициатива от подчинените, по-висока селективност в комуникирането.

- По оста „индивидуализъм/ колективизъм“ може да се отбележи, че българското и македонското общество са силно колективистични, което подсказва наличие на сплотеност сред служителите в бизнес организациите.
- В направлението „мъжественост/ женственост“ и в двете страни доминиращи обществени ценности са „грижата за ближния“ и качеството на живот, което се проявява в изпълнението на работните ангажименти чрез ориентация към водене на преговори и допускането на компромиси.
- Във връзка с „избягването на неопределеността“ и при двете общества хората трудно приемат промените и постоянно се опитват да избягват рисковете, като за тази цел в бизнес организациите често се внедряват строги правила, процедури, политики и регулации.
- Оценката по димензията „дългосрочна/ краткосрочна ориентация“ показва, че и в двете общества истината зависи в голяма степен от конкретната ситуация, средата и времето, традициите понякога могат да бъдат адаптирани към променените условия, налице е склонност към спестяване и инвестиране, проявява се упорство при преследване на желаните резултати.
- По отношение на „ориентацията към угаждане (отдаване на нещо) срещу демонстриране на въздържание“ може да се заключи, че и в двете общества се демонстрира висока степен на въздържаност. Все пак македонското общество може да бъде описано като по-слабо песимистично и цинично в сравнение с българското. Това положение би следвало да изгради определени очаквания сред българските мениджъри и служители при реализиране на контакти с колеги от Република Северна Македония като проявяване на повече оптимизъм в бизнес ситуациите, включително и по изражението на лицето, както и малко по-силно усещане за контрол върху собствения живот.

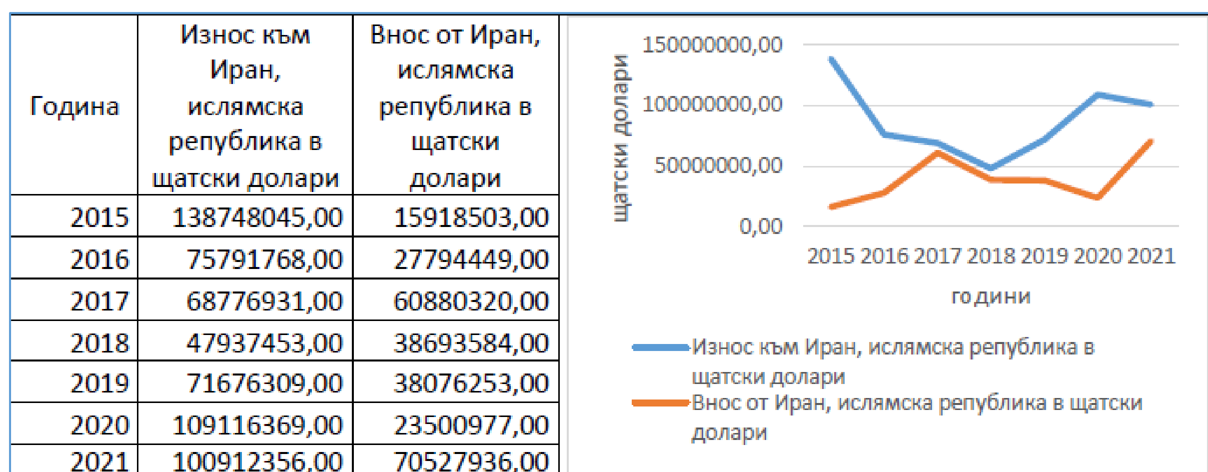
### 2.2.4. Ирано-Българската Бизнес асоциация като посредник в опазването, развитието и популяризирането на материалната и духовна култура на бизнес средите от двете страни с оглед подобряване на сътрудничеството помежду им

Ирано-Българска Бизнес Асоциация (ИББА) представлява работодателска организация, ориентирана към „опазването, развитието и популяризирането на материалната и духовна култура, традициите, практиките, обредите, бита на етносите, социалните групи, бизнес средите и обединенията, както и на добрите регионални и международни практики, опит и достижения в различни области и отрасли на стопанството, икономическия и социален живот“ (*** 2022d). Всъщност културата и целеви нейни форми са изведени на първи план поради факта, че потенциално реализируемите бизнес взаимодействия могат еднозначно да бъдат определени като международни и то между компании, произхождащи от отдалечени географски райони, допълнително характеризиращи се с наличие на дълбоки религиозни различия. Задължително е да се отбележи, че отношенията между Български и Ирански бизнес партньори се реализират относително успешно въпреки затрудненията, причинени от изключително неблагоприятната среда, формирана под въздействието на фактори, като:

- Политическата нестабилност и войни в Ирак от деветдесетте години на миналия век до този момент (Center for Preventive Action, 2023a).
- Последователно налагани търговски ограничения на Ислямска република Иран от Организацията на Обединените Нации (United Nations, 2015; 2008; 2007; 2006) и Европейския съюз (Европейски съвет, 2023) във връзка с доставки на безпилотни летателни апарати в подкрепа на агресията в Украйна, осъществяваната национална ядрена програма и наблюдаваните сериозни нарушения на правата на човека (по Center for Preventive Action, 2023b).

В стойностно изражение търговският обмен между България и Иран през последните седем години е представен на фигура 2.2.4.1 (Trade Data, 2022). Традиционно българският износ на стоки към Иран включва минерални горива, суровини, петролни продукти, метали, козметика, лекарства, пшеница, рапица и други, като всяка година челните места се заемат от различни продукти (OEC, 2022). А вносът от Иран относително устойчиво обхваща продукти като полимери, епоксидни смоли, нефтен битум, прясно и сушено грозде, цитрусови плодове, а когато е било възможно суров петрол и други. Разбира се, ефективното взаимодействие между бизнес партньорите от двете страни не се дължи единствено на усилията на мениджърите, но също е дейно

подпомагано от съответните правителства и браншова организация, което е допринесло за няколкократно нарастване на търговския обмен между двете страни от осемдесетте години до този момент (Ministry of Economy and Industry, 2022; Iran Press News Agency, 2022; Haqshenas, 2020; BNA, 2016).

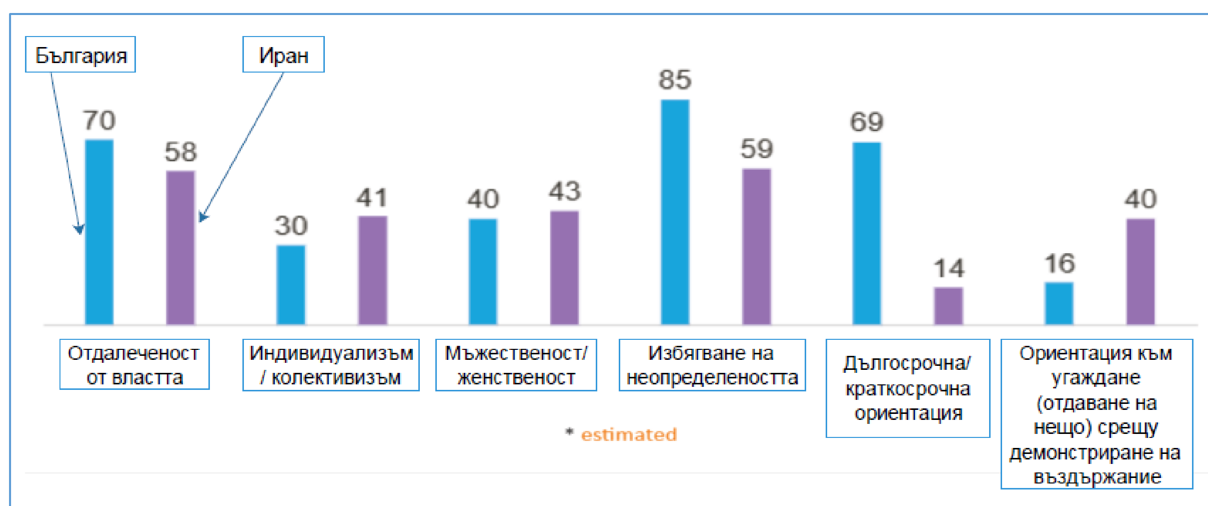


| Година | Износ към Иран, ислямска република в щатски долари | Внос от Иран, ислямска република в щатски долари |
|---|---|---|
| 2015 | 138748045,00 | 15918503,00 |
| 2016 | 75791768,00 | 27794449,00 |
| 2017 | 68776931,00 | 60880320,00 |
| 2018 | 47937453,00 | 38693584,00 |
| 2019 | 71676309,00 | 38076253,00 |
| 2020 | 109116369,00 | 23500977,00 |
| 2021 | 100912356,00 | 70527936,00 |



Фигура 2.2.4.1. Търговският обмен между България и Иран за периода 2015 – 2021 година

От културална перспектива и опирайки се на резултатите от изследванията на Hofstede, Hofstede и Minkov (2010) и Hofstede (2003), става ясно, че (фигура 2.2.4.2):





Фигура 2.2.4.2. Сравнителен анализ на националните култури между България и Иран по модела на Геерт Хофстеде (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010; Hofstede, 2003)

- Усещането за отдалеченост от властта е по-силно изразено в българското общество в сравнение с иранското, където резултатът може да се определи като междинен, въпреки че последното се възприема като йерархично общество. Това

положение би следвало да изгради определени очаквания сред българските мениджъри и служители при реализиране на контакти с ирански колеги, като демонстриране на по-слабо уважение към йерархия и статус, по-широка децентрализация при взимането на управленски решения, а заеманите властови позиции понякога могат да бъдат оспорвани от претенденти.

- По дименсията „Индивидуализъм/ колективизъм“ българското общество може да се определи като малко по-колективистично ориентирано в сравнение с иранското. Това налага сред българските мениджъри да се оформят определени очаквания при реализиране на контакти с иранските им колеги като готовност първи да излагат личното си мнение, малко по-силно зачитане на личния интерес, малко по-голяма отвореност и директност в комуникациите, а в някои случаи и поемане на лична инициатива.
- По оста „Мъжественост/ женственост“ българското и иранското общество могат да бъдат категоризирани като умерено женствени, където напредъкът се постига чрез скромност и честност, избягване на конфликти или търсене на разрешаването им чрез преговори и компромиси. Тук се цени качеството на живот (да харесваме това, което правим), солидарността и равенството. Въпреки че българското и иранското общество имат много близки резултати в тази сфера, това не пречи да се наблюдава изключително разнообразно поведение сред хората.
- По отношение на избягването на неопределеността може да се заключи, че иранското общество не приема лесно промените и не показва силна склонност да поема рискове. Наблюдават се ясно изразени предпочитания за придържане към строги правила, линии на поведение, закони, регулации и политики и отхвърляне на необичайни идеи. По тази дименсия българското общество показва значително по-висок резултат в сравнение с иранското, което налага на българските мениджъри да изграждат конкретни очаквания при потенциалното си взаимодействие с ирански колеги, като демонстриране на малко по-висока степен на толериране на неяснота и несигурност в работата, изразяване на малко по-силно уважение към опита (резултати от емпирични изследвания) в сравнение с експертното мнение (теоретизиране), предпочитание към подхода за анализ от специфичното към общото при обсъжданията и решаването на проблемите, поставяне на фокуса върху желания резултат и запазване на широка гъвкавост по отношение на начините за постигането му, а действието може да бъде предпочитано пред обмислянето.

- Оценката по дименсията „дългосрочна/ краткосрочна ориентация“ показва, че в сравнение с българското общество иранското е силно краткосрочно ориентирано, чиито членове демонстрират уважение към традициите, слаба склонност към спестяване и ориентация към постигане на бързи резултати. Ето защо при потенциално взаимодействие с ирански колеги на българските мениджъри се налага да изграждат конкретни очаквания като разпространена ориентация към изпълнение на обичайните, социални задължения, широко и устойчиво възприемане в работата на ценности като свобода, права, постижения и мислене за себе си (стабилност).
- По отношение на „ориентацията към угаждане (отдаване на нещо) срещу демонстриране на въздържание“ се забелязва, че и двете нации демонстрират въздържание, като в българското общество това е много по-силно изразено. Подобна ориентация се свързва с демонстриране на песимизъм и цинизъм, подценяване на времето за почивка, силно придържане към социални норми и възприемане отдаването към каквото и да е като нещо грешно. Ето защо при потенциално взаимодействие с ирански колеги на българските мениджъри се налага да изграждат конкретни очаквания като демонстриране на по-силен оптимизъм във връзка с бизнес ситуациите, известно комуникиране с усмивка, малко по-силно изразявано усещане за притежаване на контрол върху собствения живот, малко повече наслаждаване на живота и забавленията, а спестовността не се определя като много важна.

### 2.2.5. Приносът на Българо-Турската търговско-индустриална камара за създаване и развитие на взаимноизгодно сътрудничество и партньорство между бизнеси с произход от съответните страни

Основна цел на Българо-Турската търговско-индустриална камара (БТТИК) е да даде своя принос за създаване и развитие на взаимноизгодно сътрудничество и партньорство между бизнеса на България и Турция, а също между тях и трети страни, за обединяване усилията на държавните и органите на местна власт и тези на своите членове, за създаване и поддържане на бизнес среда, стимулираща взаимната търговия и инвестиции (*** 2023б). Като сдружение в частна полза Камарата насочва дейността си към разкриване на нови възможности за бизнес между двете страни в интерес на своите

членове чрез развитие на търговията и инвестиционната активност. Мисията на Камарата намира израз в следните цели и дейности:

- да дава своя принос за създаване и развитие на взаимноизгодно сътрудничество и партньорство между бизнеса на България и Турция и да съдейства за обединяване усилията на държавните и органите на местна власт и тези на своите членове, за създаване и поддържане на бизнес среда, стимулираща взаимната търговия и инвестиции, както и да организира съвместни бизнес форуми със сходни организации от страната и от Турция.
- да провежда семинари и информативни срещи за възможностите за финансиране от европейските фондове;
- да предоставя консултантски услуги на български бизнесмени, желаещи да инвестират в Р Турция;
- да предоставя юридически услуги на бизнесмени от Турция, чиито бизнес намерения са свързани с нашия регион;
- да предоставя консултации по договорно-правни, финансови, данъчни, митнически и др. въпроси, свързани с търговията и инвестициите;
- да разпространява бизнес оферти на членовете на Камарата;
- да съдейства при рекламирането на дейността и продуктите на членовете си;
- да осигурява достъп до информация за пазарните условия на двете страни;
- да улеснява достъпа на членовете до финансиране на техните инвестиционни проекти;
- да оказва помощ на членовете си при необходимост от административно правна защита на техните интереси на територията на България;
- да осъществява представителство на членовете и защита на интересите им пред органите на държавната и местна власт.

От 2013 г. насам БТТИК развива устойчива дейност, като организира бизнес форуми, информационни семинари, търговски мисии и др. мероприятия, насочени към развитието на двустранните търговско-икономически отношения, а посредством официалната си интернет страница предоставя актуална търговско-икономическа информация. А визията на БТТИК е да работи за утвърждаването си като неправителствена организация с принос към увеличаването на двустранния търговски обмен и инвестиции, базирани на взаимноизгодни отношения, като за целта си сътрудничи с представители на бизнеса от двете страни, неправителствени организации, представители на държавната и местната власт, както и на дипломатическите мисии.

Според данни от Trademap (2022) към края на 2021 г. Турция заема втората позиция при вноса в България (3,661 милиарда долара), пета позиция при износа от България (2,587 милиарда долара) и при формирането на търговския стокообмен следва Германия, Румъния и Италия и с дял от 7% заема четвърто място. Търговията и инвестициите през последните години се развиват в положителна посока, но реално има сериозен потенциал за ръст като се отчетат съседството и допълващите форми на икономиката на двете страни. Този потенциал може да се реализира като чрез бизнес събития бизнесмените се запознаят, опознаят, обменят опит и идеи. Планира се продължаването на устойчива работа и отговорно развитие на двустранните търговско–икономически отношения.

Може да се заключи, че Българско-турската търговско-индустриална камара изпълнява заложените цели и задачи за развитие, стимулиране и подкрепяне на българските фирми, както и че тя е лидер сред камарите в България чрез многобройните си членове, постигнати резултати, отличия и принос към цялостната българска икономика.

### 2.2.6. Българо-Китайската Търговско-промишлена палата като междинна станция по пътя на коприната

Българско-Китайската търговско-промишлена палата (БКТПП) (*** 2023в) е регистрирана неправителствена организация в България по Закона за юридическите лица с нестопанска цел и представлява независимо, неправителствено сдружение за подпомагане, насърчаване, представителство и защита на стопанските интереси на своите членове. Основните цели на БКТПП са:

- Да насърчава и подпомага развитието на търговско-икономическите отношения между България и Китай;
- Да поощрява установяването на бизнес контакти между български и китайски фирми;
- Да представлява, подкрепя, насърчава и защитава икономическите интереси на своите членове и да стимулира износа
- Да стимулира икономическите връзки при осъществяването на внос да се извършва през България приоритетно за сметка на досега ползваните европейски пристанища и други входни точки. Целта е България да се използва за вход на китайските инвестиции в ЕС и по този начин да се стимулира растежа в икономиката на България.

- Да окуражава и подпомага българските компании да навлизат на Китайския пазар.
- Да подканва компаниите от Китай да навлизат на европейските пазари чрез България като ползват ресурса ни като логистичен и софтуерен център въпреки дискриминацията от страна на ЕС и недопускането ни до Шенгенското пространство повече от 10 години;
- Да насърчава и привлича чуждестранни и по-специално китайски инвестиции за региона и по-специално за малките и средните предприятия;
- Да стимулира малките и средните предприятия да навлизат на Китайския пазар чрез развиване на мрежа от офиси и шоурум представителства във всички провинции и САР в Китай.
- Да запознава местните власти в България и Китай с позицията на членовете си;
- Да подкрепя стартирането на нов бизнес както в България, така и в Китай, както и да насърчава и подкрепя обмена на студенти и преподаватели, които да подпомагат в бъдеще бизнеса и интересите на своите членове;
- Да насърчава културния обмен като по този начин рекламира България на Китайския пазар и представянето на китайските ни партньори на Европейския. да съдейства на компаниите при работата им с други местни работодателски организации и ги насърчава да откриват нови работни места.

Дейността на палатата се основава на принципите на доброволно членство, взаимно сътрудничество, равнопоставеност между членовете и прозрачно и добро управление. БКТПП се стреми към установяване на коректни и етични взаимоотношения сред средите на китайския и българския бизнес. Компаниите, членуващи в БКТПП, упражняват търговска дейност в различни сектори на икономиката, основно в производството, търговията и услугите. БКТПП работи и се стреми към изпълняване на заложените цели, което е видно от анализа на стопанската дейност на компаниите членки.

Доказателство за тези твърдения са последни данни от реализираните търговски взаимоотношения между България и Китай, като „поднебесната империя“ се явява петият най-голям пазар за износ на български стоки извън Европейския съюз през 2022 г. и принадлежи към групата на десетте най-значими световни търговски партньори за местната икономика, като реализираният стокообмен между двете държави отбелязва устойчив ръст и през 2022 година достига 4,2 млрд. щ.д. Нараства интересът на китайски компании да използват България като отправна точка при предприемането на

последваща производствена и търговска експанзия в рамките на Единния Европейски пазар (***, 2023k). Силен интерес привлича износът на фуражи, зърно и други продукти от България към Китай, където нашата страна дава важен принос в доставката на фуражи наред с по-мощни други страни-членки на Европейския съюз като Испания, Дания, Германия, Франция и Италия (Dinev, 2023).

### 2.2.7. Шведско-Българската търговска камара в ролята на форум за бизнес ориентирано вдъхновение и обмен на идеи между заинтересовани компании от съответните страни

Шведско-Българската търговска камара (ШБТК) (*** 2023и) работи за своите членове да бъдат естествен фактор за вдъхновение и обмен на идеи. Целта на Камарата е да допринесе за развитието на бизнес отношенията и бизнес инициативите между Швеция и България. За постигане на целите, които си е поставила Камарата, тя извършва следните дейности (https://www.swechambulgaria.org/):

- подкрепя и защитава общите интереси и организира консултантско обслужване на своите членове в дейността им в България.
- инициира, организира, подпомага или координира семинари, командировки, срещи и социални събития, насочени към дейността на членовете на Камарата.
- подпомага, подкрепя и представлява членовете си при контакти с държавните и местни власти по общи въпроси и в общ интерес на членовете.
- подпомагане на своите членове при водене на преговори и сключване на сделки.
- проучване на условията на двустранния търговски обмен, по-специално на възможностите за продажба, производство, доставка, сътрудничество и инвестиции и в двете страни.

В Шведско българската търговска камера членуват фирми, упражняващи своята търговска дейност в почти всички сектори на икономиката. Прави впечатление обаче, че преобладават компании в областта на фармацията, услугите (информационни и социални) и производството на строителни материали. Водещите стокови групи във вноса от Швеция през за 2021г. са медикаменти, земеделски, градинарски или лесовъдни машини и устройства за подготовка или обработка на почвата или за култивация, трактори, апаратура за прекъсване, разединяване, защита, разклоняване, включване или свързване на електрически вериги и други. Водещи стокови групи в износа за Швеция за 2021 г. са ракообразни, мекотели и други водни безгръбначни, приготвени или консервирани, маркучи от вулканизиран каучук, дори с принадлежности (например:

свръзки, колена, муфи), машини и устройства за терасиране, табла, пана, конзоли, пултове, шкафове и други подобни. От 2016 година насам България има положително търговско салдо с Швеция (МИИ, 2023).

### 2.2.8. Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата – естественият защитник на търговските интереси на компаниите, развиващи бизнес отношенията между двете страни

Българо-руската търговско-промишлена палата (БРТПП) (*** 2023а) е ключов фактор за насърчаване на търговията и инвестициите между двете страни. В резултат на това компаниите членки отбелязват значителен растеж и развитие през годините. Един от съществените аспекти на този анализ е извършването на отраслови анализи. Тези анализи помагат да се определят предимствата и недостатъците, възможностите и заплахите, силните и слабите страни на дружествата. По този начин можем да получим по-добра представа за текущото състояние на отрасъла и за факторите, които стимулират неговия растеж. В тази подточка ще разгледаме някои от основните тенденции и интересни характеристики на развитието на тези компании.

Една от най-забележителните тенденции в развитието на тези дружества е все по-голямото внимание към иновациите и технологиите. Много от компаниите, членуващи в работодателската организация, са инвестирали значителни средства в научноизследователска и развойна дейност, за да създадат нови продукти и услуги, които да отговарят на нуждите на техните клиенти. Това е довело до появата на нови отрасли, като ИТ, биотехнологии и възобновяема енергия, които стават все по-важни както за България, така и за Русия.

Друга тенденция е нарастващото значение на международната търговия. Компаниите членки разширяват дейността си извън националните си пазари, за да достигнат до клиенти в други държави. Това се улеснява от либерализацията на търговските политики и все по-широкото използване на цифровите технологии, които улесняват връзките на дружествата с клиенти и доставчици по целия свят. Една от тези характеристики е силният фокус върху интернационализацията. Много компании разширяват дейността си извън родните си пазари и търсят възможности в нови региони. Тази тенденция е особено очевидна в сектора на услугите, където компаниите разширяват своите предложения, за да отговорят на нуждите на клиентите в различни части на света.

Също така наблюдаваме нарастващото значение на устойчивото развитие. В наши дни

компаниите осъзнават, че носят отговорност за намаляване на въздействието си върху околната среда и предприемат стъпки, за да станат по-екологични. Тази тенденция е особено очевидна в производствения сектор, където компаниите възприемат устойчиви практики за намаляване на отпадъците и опазване на ресурсите.

В допълнение към последната откроена тенденция има и някои интересни особености в развитието на тези компании. Например много от тях са силно свързани с местните общности и се ангажират да подкрепят социални и екологични каузи. Това доведе до появата на инициативи за корпоративна социална отговорност (КСО), които имат за цел да създадат положително въздействие върху обществото, като същевременно постигат и бизнес цели.

Друга интересна особеност е разнообразието от отрасли, представени от дружествата членки. Докато някои от тях са фокусирани върху традиционни сектори като производството и селското стопанство, други участват в авангардни индустрии като финтех и електронна търговия. Това разнообразие отразява динамичния характер на българската и руската икономика, които непрекъснато се развиват, за да отговорят на променящите се пазарни изисквания.

Следваща интересна характеристика е все по-широкото използване на цифровите технологии. Компаниите използват цифрови инструменти, за да оптимизират дейността си, да подобрят обслужването на клиентите и да засилят маркетинговите си усилия. Тази тенденция е особено очевидна в сектора на търговията на дребно, където компаниите използват платформи за електронна търговия, за да достигнат до клиенти на нови пазари. За да успеят в тази динамична бизнес среда, компаниите трябва да се съсредоточат върху няколко ключови фактора за успех. Тези фактори включват иновации, устойчивост, интернационализация и цифровизация. Като приоритизират тези фактори, компаниите могат да изпреварят конкуренцията и да стимулират растежа в съответните си отрасли.

В заключение, развитието на компаниите, които членуват в Българо-руската търговско-промишлена палата, се характеризира с няколко ключови тенденции и интересни особености. Чрез провеждане на отраслови анализи и фокусиране върху ключовите фактори за успех, компаниите могат да останат конкурентоспособни и да стимулират растежа в съответните си отрасли. Поради това е жизненоважно за предприятията да бъдат в крак с тези тенденции и да адаптират съответно своите стратегии. Като цяло развитието на компаниите, които членуват в БРТПП, е доказателство за силните икономически връзки между България и Русия. Тъй като тези компании продължават да се развиват и да въвеждат иновации, те ще играят все по-важна

роля в оформянето на бъдещето на двете икономики.

### 2.2.9. Индийско-Българска бизнес камара като подбудител за интензифицирането на бизнес отношенията между заинтересовани компании от съответните страни

Индийско-българската бизнес камара (ИББК) (*** 2023г.) има съществена роля в насърчаването на търговските отношения между Индия и България. През годините камарата играе ключова роля в насърчаването на бизнес връзките и идентифицирането на нови области на сътрудничество. В тази подточка ще разгледаме някои от основните тенденции и интересни особености в развитието на компаниите, които са членове на ИББК. Една от най-забележителните тенденции през последните години е нарастващият интерес към ИТ сектора. Тъй като България се очертава като водеща дестинация за аутсорсинг, индийските компании бързо навлязоха на този пазар. Много индийски ИТ компании започнаха дейност в България, като се възползват от квалифицираната работна ръка и благоприятната бизнес среда в страната. Това доведе до значително увеличение на двустранната търговия между Индия и България, като износът на ИТ от Индия за България нараства с впечатляващи темпове.

Друга тенденция, която се очертава през последните години, е нарастващото внимание към възобновяемите енергийни източници. Както Индия, така и България са си поставили амбициозни цели за внедряване на възобновяема енергия, като особено внимание се отделя на слънчевата енергия. Това отвори нови възможности за сътрудничество между компаниите в двете страни. Индийските компании понастоящем активно проучват възможностите за инвестиции в сектора на възобновяемата енергия в България, докато българските компании желаят да използват опита на Индия в тази област.

В допълнение към тези тенденции има няколко интересни особености в развитието на компаниите, които са членове на Индийско-българската бизнес камара. Една такава особеност е разнообразието на представените сектори. В камарата членуват представители на широк спектър от сектори, включително ИТ, фармацевтичен, производствен и текстилен. Това многообразие е спомогнало за създаването на динамична бизнес общност, която непрекъснато проучва нови възможности за сътрудничество.

Друга интересна особеност е силният акцент върху иновациите и предприемачеството. Много от компаниите, които членуват в камарата, са стартиращи

предприятия или малки и средни предприятия (МСП), които имат силен фокус върху иновациите. Тези компании стимулират растежа и създават нови работни места както в Индия, така и в България, и спомагат за изграждането на култура на предприемачество в двете страни.

Следователно ИББК е свидетел на някои ключови тенденции и интересни особености в развитието на компаниите, членуващи в нея. За да се анализират тези тенденции, е важно да се извърши анализ на отрасъла, който включва задълбочено проучване на предимствата и недостатъците, възможностите и заплахите, силните и слабите страни, тенденциите на развитие и ключовите фактори за успех.

Едно от основните предимства на камарата е способността й да предоставя платформа за сътрудничество и проучване на бизнес възможностите на компании от двете страни. Това доведе до увеличаване на търговията и инвестициите между двете страни, което води до взаимни ползи. Освен това Камарата успява да насърчи културния обмен и да спомогне за по-доброто разбирателство между народите на Индия и България.

Съществуват обаче и някои недостатъци, които трябва да бъдат взети под внимание. Например Камарата може да се сблъска с предизвикателства при привличането на нови членове и задържането на съществуващите поради конкуренцията на други бизнес организации. Освен това е възможно да има различия в бизнес практиките и културните норми между двете страни, които биха могли да представляват предизвикателство за компаниите, които искат да разширят дейността си.

Що се отнася до възможностите, ИББК може да проучи различни сектори като ИТ, фармацевтика, селско стопанство и туризъм за потенциално сътрудничество. Съществуват и възможности за създаване на съвместни предприятия и партньорства между компании от двете страни. Камарата може също така да използва своята мрежа за улесняване на търговски делегации и бизнес събития, които могат да помогнат за насърчаване на двустранната търговия.

От друга страна, съществуват и заплахи, които трябва да бъдат взети под внимание. Забавянето на световната икономика, геополитическото напрежение и регулаторните промени могат да повлияят на бизнес средата и да засегнат перспективите за растеж на компаниите. Ето защо е важно Камарата да бъде в течение на тези събития и да предоставя подкрепа на своите членове при преодоляването на тези предизвикателства.

Що се отнася до силните страни, ИББК разполага със силна мрежа от членове, включваща водещи компании от двете държави. Това осигурява богатство от знания и опит, които могат да бъдат споделени за взаимна полза. Освен това Камарата разполага

със специализиран екип, който работи за насърчаване на бизнес възможностите и улесняване на сътрудничеството.

Съществуват обаче и слабости, които трябва да бъдат отстранени. Например може да се наложи камарата да подобри комуникационните си канали, за да установи по-добър контакт със своите членове и да ги информира за съответните събития. Възможно е също така да има нужда от по-целенасочени инициативи, които да обслужват конкретни сектори или отрасли.

По отношение на тенденциите в развитието се наблюдава нарастващ интерес към цифровизацията и иновациите в различни сектори. Дружествата все повече възприемат нови технологии и проучват иновативни решения, за да останат конкурентоспособни. Това предоставя възможност на Индийско-българската бизнес камара да насърчава сътрудничеството в тези области и да улеснява обмена на знания.

И накрая, ключовите фактори за успех на Камарата включват изграждане на силни връзки с членовете, предоставяне на подходящи услуги и подкрепа и поддържане на актуална информация за развитието на индустрията. Като се фокусира върху тези фактори, Камарата може да продължи да играе жизненоважна роля в насърчаването на търговията и инвестициите между Индия и България, като същевременно насърчава културния обмен и разбирателство.

Като цяло Индийско-българската бизнес камара изпълнява значителна роля за насърчаване на търговията и инвестициите между Индия и България. Тенденциите и характеристиките, разгледани в тази точка, подчертават някои от ключовите фактори, които стимулират този растеж, и сочат светлото бъдеще на бизнес връзките между тези две страни. Тъй като и Индия, и България продължават да растат и да се развиват, можем да очакваме още по-активно сътрудничество между техните компании, движено от иновации, предприемачество и споделен ангажимент за растеж и просперитет.

### 2.2.10. Норвежко-Българската бизнес група като крепител на добрите практики в бизнес отношенията между компании, произхождащи от двете страни

През годините Норвежко-българската бизнес група (НББГ) (*** 2023з) е била обект на значителни развития и интересни характеристики. В качеството си на платформа за сътрудничество и развитие на бизнеса тази група изигра решаваща роля за укрепване на икономическите връзки между Норвегия и България. Тази бизнес група е партньорство между компании от двете държави, които работят заедно за насърчаване на търговията и

инвестициите между тях. През последните години групата отбеляза значителен растеж и развитие, като в тази подточка ще разгледаме някои ключови тенденции и забележителни аспекти от развитието на компаниите, които членуват в тази уважавана бизнес група.

Една от основните тенденции, които се наблюдават сред компаниите в НББГ, е фокусът им върху иновациите и технологиите. Както норвежките, така и българските компании са възприели цифровата трансформация и авангардните технологии, за да повишат конкурентоспособността си на световния пазар. Тази тенденция е очевидна в различни сектори, включително възобновяема енергия, телекомуникации и информационни технологии. Компаниите инвестират значителни средства в научноизследователска и развойна дейност, насърчават партньорства с университети и научноизследователски институции и внедряват модерни технологии, за да стимулират растежа си.

Друга забележителна тенденция е акцентът върху устойчивостта и корпоративната социална отговорност. Компаниите от НББГ признават значението на устойчивите практики в съвременния свят. Те активно прилагат инициативи, щадящи околната среда, като например намаляване на въглеродните емисии, насърчаване на възобновяемите енергийни източници и възприемане на принципите на кръговата икономика. Освен това тези компании са ангажирани със социалната отговорност, като подкрепят местните общности, участват в благотворителни дейности и насърчават етични бизнес практики.

Сътрудничеството и синергията са ключови характеристики на Норвежко-българската бизнес група. Компаниите в тази мрежа активно си сътрудничат помежду си, за да проучат нови бизнес възможности и да разширят пазарното си присъствие. Съвместните предприятия, стратегическите партньорства и инициативите за споделяне на знания са станали обичайни за членовете. Този подход на сътрудничество не само улесни растежа на бизнеса, но и насърчи чувството за приятелство сред компаниите.

Норвежко-българската бизнес група също така е свидетел на засилено внимание към развитието на талантите и повишаването на квалификацията. Признавайки значението на човешкия капитал за успеха на бизнеса, компаниите инвестират в програми за обучение, семинари и платформи за обмен на знания. Като възпитават таланти и развиват квалифицирана работна сила, тези компании са по-добре подготвени да посрещнат предизвикателствата на бързо развиващата се бизнес среда.

Освен това Норвежко-българската бизнес група участва активно в насърчаването на двустранната търговия и инвестициите между Норвегия и България. Чрез търговски мисии, бизнес форуми и събития за създаване на мрежи компаниите успяха да проучат

нови пазари, да установят партньорства и да привлекат преки чуждестранни инвестиции. Това е от полза не само за отделните компании, но и допринася за цялостния икономически растеж на двете страни.

Една от ключовите тенденции в развитието на Норвежко-българската бизнес група е все по-голямото внимание към отрасловия анализ. Това включва разглеждане на предимствата и недостатъците, възможностите и заплахите, силните и слабите страни, както и тенденциите в развитието на различните индустрии в двете страни. По този начин групата е в състояние да идентифицира ключовите фактори за успех и да разработи стратегии за растеж и разширяване.

При провеждането на отрасловите анализи Норвежко-българската бизнес група е установила редица предимства и недостатъци за компаниите, работещи в различни сектори. Например норвежката петролна и газова промишленост има значителни експертни познания и опит в областта на морските сондажи, които могат да бъдат използвани в развиващия се сектор на вятърната енергетика в България. Въпреки това високите разходи, свързани с офшорното сондиране, също могат да бъдат недостатък за норвежките компании, които искат да навлязат на българския пазар.

В допълнение към предимствата и недостатъците, Норвежко-българската бизнес група идентифицира и редица възможности и заплахи за компаниите, работещи в различни сектори. Например за норвежките компании съществуват значителни възможности в сектора на възобновяемите енергийни източници в България, който се очаква да нарасне значително през следващите години. Съществуват обаче и заплахи за този сектор, включително регулаторна несигурност и конкуренция от други държави.

Друг ключов аспект на отрасловия анализ е определянето на силните и слабите страни на различните отрасли. Например норвежката морска индустрия има силна репутация по отношение на качеството и устойчивостта, която може да бъде използвана на разрастващия се пазар на морска храна в България. Възможно е обаче да има слаби страни по отношение на логистиката и управлението на веригата за доставки, на които трябва да се обърне внимание.

Като проучва тенденциите в развитието на различните отрасли, Норвежко-българската бизнес група е в състояние да идентифицира възникващите възможности за растеж и инвестиции. Например съществува значителен потенциал за сътрудничество между норвежки технологични компании и български стартиращи предприятия в области като финтех и електронна търговия. Като е в крак с тези тенденции, групата е в състояние да се позиционира като лидер в развиващите се пазари.

И накрая, чрез провеждане на отраслови анализи Норвежко-българската бизнес група е в състояние да идентифицира ключовите фактори за успех на компаниите, работещи в различни сектори. Те могат да включват фактори като достъп до капитал, спазване на нормативната уредба, придобиване на таланти и познаване на пазара. Фокусирайки се върху тези фактори, групата е в състояние да предостави целенасочена подкрепа на своите членове и да им помогне да постигнат успех на предизвикателните пазари.

В заключение, Норвежко-българската бизнес група е динамично партньорство между компании от две държави със значителен потенциал за растеж и развитие. Чрез провеждане на отраслови анализи и идентифициране на ключови тенденции и фактори за успех групата е в състояние да се позиционира като лидер на развиващите се пазари и да помогне на своите членове да успеят в предизвикателните отрасли. По този начин тя представлява вълнуваща възможност за предприятията, които искат да разширят дейността си в Европа и извън нея.

Също така, развитието на компаниите в рамките на Норвежко-българската бизнес група се характеризира с ключови тенденции като фокус върху иновациите и технологиите, устойчивостта и корпоративната социална отговорност, сътрудничеството и синергията, развитието на таланти и насърчаването на двустранната търговия и инвестиции. Тези тенденции подчертават динамичния характер на предприятията в рамките на тази група и техния ангажимент за растеж, устойчивост и отговорни бизнес практики. Тъй като групата продължава да се развива, се очаква тези тенденции да продължат да определят развитието на компаниите, членуващи в нея, като в крайна сметка допринесат за икономическия просперитет както на Норвегия, така и на България.

# ТРЕТИ РАЗДЕЛ

# РЕЗУЛТАТИ ОТ ОСЪЩЕСТВЕНОТО ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОВЪЗГЛАСЕНАТА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА В ИНТЕРНЕТ В КОНТЕКСТА НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО

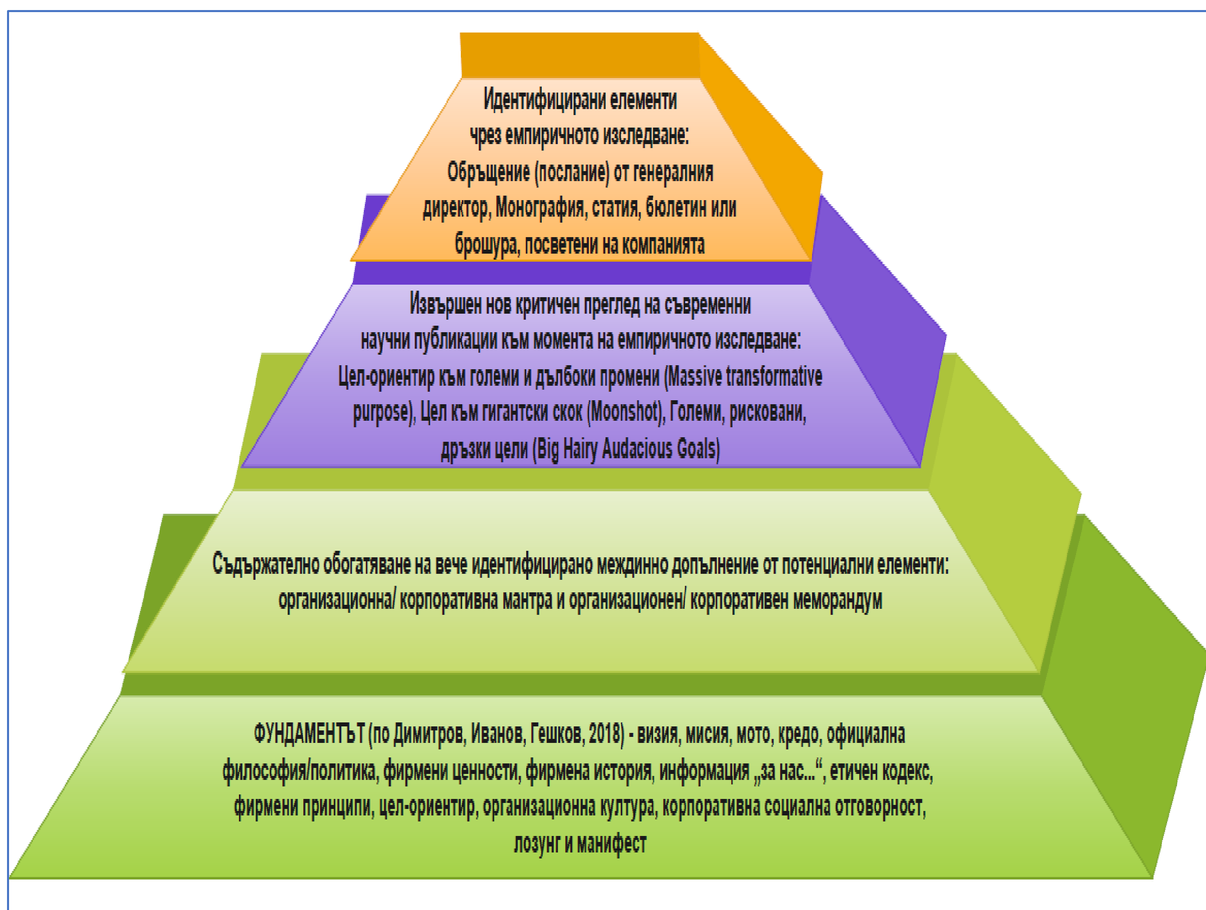
В настоящия раздел са представени и анализирани резултатите от проведеното емпирично изследване на особеностите на провъзгласената организационна култура сред компаниите-членове на целевите работодателски организации. Идентифицираните особености се сравняват с добрите практики в тази сфера (по Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018), представляващи важна предпоставка за завоюване и поддържане на лидерска позиция от съответните компании. Използвани са едномерни и подбрани двумерни разпределения на изследваните величини (виж Приложение 1), за да бъдат обработени на поставените въпроси със заложена възможност при прегледа на целевите фирмени интернет страници да се отбелязва повече от една алтернатива. На тази основа са направени изводи във връзка с проведеното емпирично изследване и са отправени полезни препоръки към висшите мениджъри в изследваните бизнес организации.

## 3.1. Анализ на данните от едномерните разпределения на величините

Получените резултати от проведеното емпирично проучване на интернет страниците на бизнес организациите, принадлежащи към целеви работодателски организации, разкриват специфични особености в документалното представяне на опубличената фирмена култура във виртуалното пространство (виж Приложение 2, таблица 1 и фигура 1), а именно: „За нас...“ (94,8%), „Нашата (организационната) история“ (58,2%), „Мото“ (30,5%), „Мисия“ (28,8%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (28,8%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (25,9%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (21,6%), „Фирмени/ нашите ценности“ (21,6%), „Визия“ (19,6%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (13,0%), „Корпоративни/ фирмени принципи“ (9,8%), „Лозунг“ (8,1%), „Етичен кодекс“ (7,8%), „Кредо“ (2,6%), „Обръщение (послание) от генералния директор“ (2,6%), „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“ (2,0%) и „Манифест“ (0,9%). Очевидно е, че сборът от процентите в анализираната колона от таблица 1 е по-голям от сто, понеже висшите мениджъри във всяка от изследваните бизнес организации могат да

предпочетат да бъде проектиран и внедрен повече от един документ за публично оповестяване на ключови характеристики от желаната и поне отчасти съществуваща (вече изградена) организационна култура. Такъв стратегически подход за разкриване на целева официална корпоративна култура в интернет пространството е широко предпочитан от екипите на висшите мениджъри в преобладаващата част от изследваните компании. Всъщност съвкупността от възможните за използване електронни документи на провъзгласената фирмена култура добива подробни очертания чрез натрупване на прилежащо съдържание от три източника (виж фигура 3.3.1), като:

- Фундаментът е зададен от предходно емпирично изследване, ориентирано към идентифициране на доминиращите нагласи сред висшите мениджъри по отношение на проектирането и внедряването на официалната организационна култура в съвкупност от компании-членки на подбрани работодателски организации в България (виж Димитров, Иванов, Гешков, 2018).
- Възобновен, задълбочен, теоретичен преглед и критичен анализ на специализираната към настоящия момент научна литература (края на 2022 година) относно опубличената фирмена култура, умело интегриран в теоретичната част на монографията. Заслужава си да се отбележи, че елементите на опубличената фирмена култура, категоризирани по принадлежност към този източник – „Организационна/ корпоративна мантра", „Организационен/ корпоративен меморандум", „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени" (Massive transformative purpose), „Цел към гигантски скок" (Moonshot) и „Големи, рисковани, дръзки цели" (Big Hairy Audacious Goals) – не се използват в изследваните компании, макар и да са широко застъпени в най-новата научна и професионална световна литература в сферата на организационни мениджмънт. Изглежда „иновационната вълна" в сферата на официалната организационна култура все още не е дошла на нашите географски ширини – сред местните компании, чуждестранни бизнес организации, членове на целевите работодателски организации, техни локални подразделения или представителства, опериращи у нас.




Фигура 3.3.1. Категоризация на елементите на провъзгласената фирмена култура в интернет пространството по принадлежност към съответни източници

- Идентифицирани нови елементи на официална корпоративна култура в резултат от извършеното ново емпирично изследване сред членовете на целеви работодателски организации, въплъщаващи икономическите връзки на страната ни с важни чуждестранни страни и региони, както и нишата на стартъпите – и двете сфери с висок потенциал да повлияват върху ускоряването на икономическия растеж на националната икономика.

Нещо повече, висшите мениджъри на 17 от общо 364 изследвани компании, притежаващи свои фирмени интернет страници, са избрали да се въздържат от представяне във виртуалното пространство на идентифицираните документи за описание характеристиките на официалната организационна култура (виж Приложение 2, таблица 2).

Всъщност първоначалният брой на определените като подлежащи за изследване компании възлиза на 504 организационни формирования, членуващи в целевите работодателски организации към момента на изследването (б.а. месец март 2022 година), но 136 от тях отпаднаха от целевата група компании, чиито интернет страници подлежат

на проучване и анализ, формирайки т.нар. редуциран брой компании, подлежащи на изследване или 368 компании (виж Приложение 4, таблица 1 и таблица 2). Посочени и обосновани са три основни причини, водещи до отпадането на определен брой от общия брой на посочените членове на целевите работодателски организации, а именно:

- *Съответната организация не отговаря на критериите на изследването (25 организационни формирования), като обуславящи фактори за възникването на такава ситуация са*: (а) нейното регистриране като „Неправителствена организация“, (б) съществуването ѝ като „Структура на държавна и общинска администрация“, (в) функционирането ѝ като „Колективен участник“, т.е. друга търговска камара или асоциация и (г) идентифициране като „Индивид“, регистриран и чрез свободна професия.
- *Невъзможен се оказва достъпът до официалната интернет страница на съответната компания, посочена в списъка от членове (111 компании), а обуславящите фактори за възникването на такава ситуация са*: (а) наличие на неработеща интернет страница и (б) липсата на официална интернет страница. Нещо повече, извършената изчерпателна проверка на предложените линкове към гореспоменатите интернет страници на целеви бизнес организации показа, че първите явно не работят и проведеното на последващ етап търсене по наименования на съответните бизнес организации (имена на фирми), изписани на български и на английски език във водещите търсачки, остана безрезултатно.
- Необходимост от елиминиране на дублиращо се членство на някои компании в повече от една от изследваните работодателски организации – 4 компании. По този начин окончателният редуциран брой компании, подлежащи на изследване, става 364.

Във връзка с идентифицираните като важни за съответните изследвани компании заинтересовани групи може да се констатира, че същите са явно (директно) посочвани (включвани) в съдържанието на преглежданите фирмени интернет страници. По този начин успешно са публично представяни важни атрибути на опубличената фирмена култура във виртуалното пространство, като се залага на изразена загриженост и/или друго специфично отношение. На база на резултатите от проведеното емпирично изследване се установява, че най-широко използвани сред групата на целевите компании са следните заинтересовани групи, а именно: „Клиенти“ (90,9%), „Служители“ (46,8%), „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (31,6%), „Медии и обществени лидери“ (30,4%), „Мениджъри“ (30,1%), „Доставчици, партньори, хора на

свободна практика, субконтрактори“ (25,5%), „Инвеститори и акционери“ (15,2%), „Правителство/ регулатори“ (7,6%), „Екологични движения“ (7,0%), „Местна общност“ (4,9%), „Други неправителствени организации“ (4,3%), „Конкуренти“ (2,1%), „Профсъюзи“ (0,9%) и „Кредитори“ (0,6%) (виж Приложение 2, таблица 3 и фигура 2). Съвкупността от възможните отговори относно потенциалните заинтересовани групи на компанията е базиран на теоретичен обзор и резултати от емпирично изследване на Димитров, Иванов и Гешков (2018), както и на резултатите от настоящото теоретично и емпирично изследване, като последното не е довело до сериозно преразглеждане във вече идентифицираните възможности за отговори по този въпрос, а по-скоро тук става въпрос за извършване на известно обогатяване и прецизиране в рамките на две заинтересовани групи, а именно:

- *Първо*, групата „2.5. Членове на борда на директорите (Board members)“ е обогатена с оглед отчитане особеностите в малкия и среден бизнес и особено при стартъп компаниите. Ето защо същата е трансформирана на „2.5. Членове на борда на директорите, основатели, съветници (Board members, founders, advisers)“.
- *Второ*, засилващото се влияние на аутсорсинга при сътрудничеството между съвременните компании и осъзнаването от страна на висшите мениджъри на нарастващата важност в ориентацията на управлението на човешките ресурси извън границите на бизнес организацията водят до съдържателно обогатяване на заинтересованата група „2.6. Доставчици (Suppliers)“, която се трансформира на „2.6. Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори (Suppliers, partners, freelancers, subcontractors)“.

На интернет страниците на 35 компании от изследваната група бизнес организации (б.а. 364) не се открива споменаване или изразяване на специфично отношение към някоя заинтересована група (виж Приложение 2, таблица 4).

Използваните езици на интернет страниците сред групата от изследваните компании-членове на целевите работодателски организации за разпространение на необходима информация във виртуалното пространство относно провъзгласената фирмена култура ясно открояват предпочетените от висшите мениджъри целеви пазари за осъществяване на организационна дейност и респективно съответни контактни аудитории. В действителност сред групата от изследваните компании се наблюдава голямо разнообразие от използвани езикови версии (т.е. налице е съвкупност от 30 езика), на които се описва желаната организационна култура, като някои бизнес организации използват единствен език, а други почти пълната формирала се езикова палитра в

зависимост от идентифицираните от мениджмънта потребности на извършваните производствени и търговски дейности. Класирани по намаляваща степен на разпространение сред групата от изследваните компании, използваните езикови версии са (виж Приложение 2, таблица 5, таблица 6 и фигура 3): Английски език (86,5%), Български език (60,4%), Руски език (13,5%), Немски език (12,9%), Френски език (8,2%), Турски език (7,1%), Испански език (4,9%), Италиански език (4,7%), Македонски език (3,6%) и Китайски език (3,3%). Относително по-рядко на фирмените интернет страници се използват Нидерландски език (2,2%), Полски език (1,6%), Персийски език (1,4%), Португалски език (1,4%), Румънски език (1,4%), Албански език (1,1%), Сръбски език (1,1%), Чешки език (1,1%), Гръцки език (0,8%), Датски език (0,8%), Норвежки език (0,8%), Шведски език (0,8%), Японски език (0,8%), Корейски език (0,5%), Украински език (0,5%), Грузински език (0,3%), Литовски език (0,3%), Словенски език (0,3%), Финландски език (0,3%) и Хърватски език (0,3%).

Водещите по популярност две позиции сред езиковите версии, използвани на интернет страниците на изследваните компании и притежаваните езикови способности от членовете на изследователския екип обуславят възникването на легитимен интерес към открояване на потенциално съществуващи различия в разкриваната информация на български и на английски език, посветена на официалната организационна култура. Всъщност тук става въпрос за подгрупа от 172 бизнес организации. Става ясно, че висшите мениджъри в повечето от тях (42,6%) са възприели твърд подход на уеднакпяване в представяната информация и в двете езикови версии. В много малък брой компании мениджърите са предпочели да установят несъответствия в предоставяната информация относно опубличената фирмена култура на български и на английски език. На интернет страниците на 3,8% от бизнес организациите в тази подгрупа е генерирано по-богато съдържание на английски език, а едва в 0,8% от тях залагат в по-голяма степен на съдържанието на български език. Висок е броят на компаниите (б.а. 192 компании), чиито мениджъри са предпочели да създадат единствена езикова версия за своите фирмени интернет страници или да прилагат един от анализираната двойка езикови версии в комбинация с други езици, или да въведат за ползване на фирмените интернет страници други езици. Наблюдават се и относително редки случаи, когато възприетата езикова версия не кореспондира с националната принадлежност на фирмата (Приложение 2, таблица 7 и фигура 4). По този начин тук на преден план излизат проблемите на:

- Съществуването (допускането и поддържането) на потенциално различие между родния език на мениджърите, служителите и други заинтересовани групи на компанията и официално установения бизнес език в същата.
- Формирането и развитието на подходяща езикова палитра за съответната компания.
- Оформилите се доминиращи схващания относно подходящия език за решаване на глобалните проблеми в бизнеса и другите обществени сфери, чието ползване е полезно за дейностите, изпълнявани от съответната фирма.

По отношение използването на българската езикова версия на целевите, фирмени интернет страници се констатира наличие на високо равнище на обмисляне и прецизност от страна на мениджмънта сред много голяма част от въвелите я изследвани бизнес организации при изготвянето и поместването на съдържание, посветено на опубличената фирмена култура. Въпреки това в единични случаи се забелязва допускане на граматически грешки (0,3%) или прекомерно сбито разкривана информация на български език (2,2%), дори в случай че същата информация е представена вече чрез други езикови версии (виж Приложение 2, таблица 8, фигура 5). За разлика от първия случай, където явно става въпрос за небрежност при проектиране елементите на провъзгласената фирмена култура, вторият случай може да бъде интерпретиран и като целенасочен акт на предприемане на смяна на изграждания публичен фирмен образ според националните пазари, на които компанията присъства и евентуално според контактните аудитории, които обслужва.

Във връзка с ползването на английската езикова версия на фирмените интернет страници  в групата на изследваните бизнес организации също могат да бъдат посочени някои особености (виж Приложение 2, таблица 9, фигура 6):

- При 350 компании се наблюдава или висока степен на съответствие между българската и английската езикови версии, или прилагане само на последната, което прави сравняването невъзможно.
- В единичен случай ценностите на конкретна компания (0,3%) са представени само на английски език чрез изброяване и съответстващо семантично обяснение (текстово описание), като на български същите липсват на съответната фирмена интернет (под-)страница.
- При 3,6% от изследваните бизнес организации повечето от предоставяната информация за опубличената фирмена култура е на английски език при

съпоставяне с българската езикова версия или на комбинация от английска и други чужди езикови версии.

Резултатите от осъщественото емпирично проучване сред интернет страниците на целевите компании, членуващи в подбраните работодателски организации, показват, че почти половината част от изследваните бизнес организации (174 компании или 47,8%) са разкрили официално изповядвани фирмени ценности. В същото време 52,2% от проучените фирми изобщо не са споменавали някакви ценности на интернет страниците си (виж Приложение 2, таблица 10). В преобладаващата част от случаите, когато се изброяват определени фирмени ценности, последните са придружени от съответстващи описания, разкриващи важни нюанси в придаваното им значение от страна компанията. Откриват се и много случаи, когато като се споменават официални фирмени ценности, същите не са представени от съответстващи описания (б.а. дефиниции), а единствено под формата на кратки наименования.

По отношение на публично оповестяваните организационни ценности могат да бъдат откроени и някои важни моменти (виж Приложение 2, таблица 11 и фигура 7), а именно:

- Най-често декларираните фирмени ценности от компаниите, посочили поне една ценност, са *Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)* (110 компании или 63,20%), *Осъзнаване важността на качеството* (97 компании или 55,70%), *Иновативност/ иновация* (92 компании или 52,90%), *Професионализъм* (92 компании или 52,90%) и *Работа в екип* (91 компании или 52,30%).
- Относително често срещани са фирмените ценности като *Обслужване* (86 компании или 49,40%), *Сътрудничество (с клиентите)* (86 компании или 49,40%), *Отговорност* (82 компании или 47,10%), *Доверие* (82 компании или 47,10%), *Гъвкавост* (81 компании или 46,60%), *Устойчиво развитие* (80 компании или 46,00%), *(икономически) успех* (78 компании или 44,80%), *Динамика* (71 компании или 40,80%), *Честност* (67 компании или 38,50%), *Предприемачески дух* (67 компании или 38,50%), *Посветеност* (66 компании или 37,90%), *Ефективност* (64 компании или 36,80%), *Хора (ориентация към служителите)* (63 компании или 36,20%), *Почтеност, интегритет* (62 компании или 35,60%) и *Вдъхновение (жар, интерес, увереност)* (58 компании или 33,30%).
- Относително по-рядко на сайтовете се споменават фирмени ценности като *Лоялност* (55 компании или 31,60%), *Превъзходство (съвършенство)* (48

компании или 27,60%), *Лидерство (базирано на ценности)* (48 компании или 27,60%), *Производствена компания* (46 компании или 26,40%), *Преданост* (45 компании или 25,90%), *Отвореност* (44 компании или 25,30%), *Доставка* (39 компании или 22,40%), *Талант* (38 компании или 21,80%), *Достойнство и уважение (уважителен)* (37компании или 21,30%), *Стойност* (за акционери, индивиди) (36 компании или 20,70%), *Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение)* (33 компании или 19,00%), *Социално благоденствие (благосъстояние)* (30 компании или 17,20%), *Оперативна конкурентоспособност* (28 компании или 16,10%), *Финансова отговорност* (22 компании или 12,60%), *Скорост* (19 компании или 10,90%).

- Останалите фирмени ценности от генерирания списък чрез натрупване на наблюдения на интернет страниците на подбраните компании – членове на съответните работодателски организации, се наблюдават сред малък брой или дори в единични случаи (*виж Приложение 2, таблица 11 и фигура 7*).

Аналогично е положението и при официално огласените фирмени принципи, върху които компаниите твърдят, че подчиняват своите дългосрочни ангажименти и краткосрочни действия. Важно е да се отбележи, че 50,8% от проучените компании изрично са поменали поне един фирмен принцип, като в преобладаващата част от случаите същите не са придружавани от определения, а в редки случаи на фирмената интернет страница са представени определения, без да са уточнени конкретни кратки наименования. Нещо повече, 49,2% от общо 364 бизнес организации не посочват нито един фирмен принцип на своите интернет страници (виж Приложение 2, таблица 12). По отношение на опубличаваните принципи на фирмения мениджмънт могат се очертаят и някои особености (*виж Приложение 2, таблица 13 и фигура 8*), както следва:

- Най-популярните фирмени принципи, върху които компаниите твърдят, че подчиняват своите действия, са: *Качество* (130 компании или 70,30%), *Клиентите са най-важни* (115 компании или 62,20%), *Сътрудничество/* партньорство (с клиентите) (111 компании или 60,00%), *Професионализъм* (104 компании или 56,20%), *Опит (преживяване)* (104 компании или 56,20%), *Успех* (97 компании или 52,40%) и *(пазарни) познания* (93 компании или 50,30%).
- Относително рядко, но все пак се отбелязват фирмени принципи като *Продуктова специализация* (91 компании или 49,20%), *Непрекъснато подобрение* (90 компании или 48,60%), *Поддържане на представянето/ изпълнението* (90 компании или 48,60%), *Специфициране на дейността според нуждите на*

*клиента* (90 компании или 48,60%), *Иновация* (иновативен дух) (85 компании или 45,90%), *Дългосрочна ориентация* (84 компании или 45,40%), *Преследване на измерими резултати* (83 компании или 44,90%), *Ефективност* (82 компании или 44,30%), *Динамизъм* (78 компании или 42,20%), *Хора (ориентация към хората)* (76 компании или 41,10%), *Устойчиво развитие* (74 компании или 40,00%), *(оживена) екипна работа* (73 компании или 39,50%), *Доверие* (69 компании или 37,30%), *Окуражаване и поставяне на предизвикателства* (68 компании или 36,80%), *Посветеност* (68 компании или 36,80%), *Равни възможности, разнообразие и включване* (66 компании или 35,70%), *Надеждност* (66 компании или 35,70%), *Утвърждаване на иновативна култура* (66 компании или 35,70%), *Гъвкавост* (64 компании или 34,60%), *Сигурност* (61 компании или 33,00%), *Култура на загриженост* (61 компании или 33,00%) и *Консултиране* (61 компании или 33,00%).

- Много по-рядко се споменават официални принципи на мениджмънта като *Оптимизация* (59 компании или 31,90%), *Предоставяне на обратна връзка* (55 компании или 29,70%), *Пазарен лидер* (54 компании или 29,20%), *Уважение* (44 компании или 23,80%), *Информиране и комуникиране* (41 компании или 22,20%), *Ефикасност* (40 компании или 21,60%), *Скорост* (34 компании или 18,40%), *Прозрачност* (34 компании или 18,40%), *Ориентация към високите технологии* (32 компании или 17,30%), *Солидарност* (28 компании или 15,10%), *Пъргавост (пъргаво мислене)* (21 компании или 11,40%), *Безопасност* (20 компании или 10,80%).
- Останалите фирмени принципи от генерирания списък чрез натрупване на наблюдения на интернет страниците на подбраните компании – членове на съответните работодателски организации, се наблюдават сред малък брой или дори в единични случаи (*виж Приложение 2, таблица 13 и фигура 8*).

Във връзка с най-предпочитаните за изследване в научната литература културални атрибути като „мисия“ и „визия“ извършената проверка относно потенциалното и едновременно използване в интернет пространството на тези два официални фирмени документи показва, че едва 13,5% от проучените компании са формулирали и разкрили на интернет страниците си пряко и двете понятия (виж Приложение 2, таблица 14 и фигура 9). Нещо повече, при преобладаващата част от компаниите, използвали едновременно атрибутите „мисия“ и „визия“ (57 фирми от общо 364), може да се констатира висока или поне известна яснота при открояване нюансите в значението и

съдържанието на вече посочените два атрибута (виж Приложение 2, таблица 15 и фигура 10). А при компаниите, разкрили едновременно на своите интернет страници специфични смислови интерпретации на „мисия“ и „визия“: (а) последното понятие притежава по-богато значение, като включва в себе си и нюансите, въплътени в първото (29 бизнес организации или 8% от изследваните компании) и (б) при 30 бизнес организации (или 8,2%) се наблюдава точно обратната ситуация (*виж Приложение 2, таблица 16 и фигура 11*).

Резултатите от осъщественото емпирично проучване сред интернет страниците на целевите компании, членуващи в подбраните работодателски организации показват, че 98,1% от изследваните фирми са посочили поне един компонент на мисията (виж Приложение 2, Таблица 17), като по-конкретни компоненти могат да се откроят: „Основни продукти и/или услуги“, посочен от 99,7% от компаниите като основен ориентир за основния профил и дейност на фирмите. Следващите компоненти, които могат да се откроят като основни/важни за фирмите, са съответно „Организационни резултати“ с 35,0 %, „Цел на организацията“ с процент от 32,5% и „Специфициране на целеви пазари“ – 32,5%. Също така целевите компании не пренебрегват и компоненти като „Географска област“ – 26,9% и „Как фирмата се самоопределя/фирмена идентичност“ (26,9%). Това се най-вероятно се дължи на желанието на фирмите да се представят по-ясно на своите клиенти и да се „докарват“ по-добре пред тях (виж Приложение 2, таблица 18 и фигура 12).

Процентът на целевите компании, разкрили компоненти на фирмената визия е 39,8% (или 145 бизнес организации), което говори, за това че по-голямата част от фирмите не отдават голямо внимание на формирането на своята визия или конкретни компоненти от нея (виж Приложение 2, таблица 19). Въпреки това могат да се откроят някои по-значими компоненти от фирмената визия като „Мисия“, 95 от общия брой от компаниите са посочили важността на този компонент или това са 65,5% от процента на целевите компании, разкрили поне един компонент на фирмената визия. Следващите компоненти, откроени по важност, са „Предначертано/провидяно бъдеще“ (42,1%) и „Фирмена култура“ (36,6%) от процента на целевите компании, разкрили поне един компонент на фирмената визия (виж Приложение 2, таблица 20, фигура 13). А всъщност компаниите, представили на своите интернет страници електронен документ като декларираната фирмена мисия, могат да бъдат оценени (анализирани) и чрез честотно разпределение на броя на думите, от които се състоят идентифицираните писани фирмени мисии. Най-често фирмената мисия се изразява с 15, 19 или 32 думи. Най-дългата мисия е съставена

от 140 думи, а най-кратката от 4 (виж Приложение 2, таблица 21, фигура 14). Аналогичен е и случаят с идентифицираните писани фирмени визии, изразени в брой думи. При компаниите, посочили на интернет страниците си формулирана визия, най-често тя е съставена от 19 думи. Най-кратката визия е съставена от 3 думи, а най-дългата е формулирана от 363 думи (виж Приложение 2, таблица 22, фигура 15).

Най-много работодателски организации, попаднали в емпиричното проучване, са членове на Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата, около 20,3% или 74 фирми и Българо-Турска търговска камара – 16,8% или 61 от всички взели участие в изследването. Следващият процент от фирми дава превес при членовете на Инкубатор за стартъпи CampusX и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург, съответно еднакво с по 54 фирми или по 14,8% от тези две камери/сдружения (виж Приложение 2, таблица 23, фигура 16). Прави впечатление също, че повечето фирми участвали в емпиричното проучване, могат да се класифицират като „Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици" – 47,8% от всички проучени бизнес организации, както и на фирмите, регистрирани като „Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация" - 26,1% или общо 95 бизнес организации. В изследването също така попадат „местни холдингови дружества" (15,9%), чуждестранни компании, на чиито интернет страница не се споменава България (8,2%) и стратегически бизнес единици на местни холдингови дружества по-малко от 10 фирми (1,9%) (виж Приложение 2, таблица 24, фигура 17).

Вниманието на изследователите обосновано се насочва към идентифициране на потенциални различия в целеви атрибути на провъзгласената култура, описани на съответните интернет страници, между фирма майка и нейно подразделение във връзка с организационното лидерство, като в преобладаващата част от компаниите предлаганата информация е една и съща на различните интернет страници, като най-честият резултат е „неприложимо" (78,6%) или 286 бизнес организации. От останалите равен брой компании (по 39) или не са допуснали несъответствия между предоставяната информация за атрибутите на провъзгласената култура на интернет страницата на фирмата майка и на своята собствена (б.а. на подразделението), или на съответните им интернет страници се наблюдава допускане на известен дисбаланс в предоставяната за фирмата-майка и съответното подразделение информация, като често същият е в полза на централата. Допълнително, в редки случаи изградената версия на интернет страницата на централата не съответства на националния произход на съответната международна организация (виж Приложение 2, таблица 25 и фигура 18).

Относно честотно разпределение на страните, от които произхождат фирмите майки на съответните подразделения, опериращи в България, превес имат фирмите, за които този атрибут не е приложим. Това се дължи на факта, че при повечето фирми – 69,0% (251 бизнес организации, от общо 364) не са идентифицирани фирми майки. Все пак в емпиричното проучване от интернет страниците на избраните компании се забелязват и такива, при които фирмата майка е със седалище в Белгия (8,2% или 30 фирми), България (3,6% или 13 фирми), САЩ и Турция с по 10 фирми или 2,7% от общия дял на всички изследвани организации (виж Приложение 2, таблица 26, фигура 19).

По отношение на включените в емпиричното изследване компании проличава и интересно разпределение по агрегирана класификация на отрасловата принадлежност. Най-големите групи от бизнес организации принадлежат към секторите „Услуги“ (44%), и „Индустриално производство“ (25,5%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (19,2%). Относително по-слабо представени в подбраните работодателски организации се оказват бизнес организациите от сферата на „Финансови услуги“ (4,9%), „Не може да бъде конкретизирана“ (3,3%) и „Аутсорсинг“ (3%). Последното може да се дължи и на факта, че фирмите от тези динамични сектори не изпитват силна необходимост от включване в подобни работодателски групировки за колективна защита и лобиране на съответни бизнес интереси пред различни заинтересовани страни (*виж Приложение 2, таблица 27 и фигура 20*).

Нещо повече, една по-подробна отраслова класификация на членовете в групата на изследваните компании би откроила нюанси в изследването, но в същото време изключително затруднява представянето, а и в известна степен намалява полезността на изводите, формулирани на база интерпретиране на потенциални и привличащи вниманието на учените двумерни разпределения (*виж Приложение 2, таблица 28 и фигура 21*). Следователно за целите на научното изследване и във връзка с открояване на по-важни нюанси е възприета агрегираната класификация.

## 3.2. Анализ на избрани двумерни разпределения

Двумерните разпределения представляват ефективно средство за разкриването на далеч на по-богати и подробни “краски” (б.а. особености) в общата картина на атрибутите на провъзгласената култура в групата на изследваните бизнес организации, като по този начин се отговоря на поставените изследователски въпроси. Отправна точка в настоящия анализ е двумерното разпределение между набора от потенциални

документи за описание на провъзгласената фирмена култура и принадлежността на целева компания към конкретна работодателска организация, което позволява да се възприеме полезно обособяване в подгрупи, а именно (виж Приложение 3 – таблица 1, таблица 2 и фигура 1):

- Не е изненада, че в преобладаващата част от целевите работодателски организации членуващите компании залагат в най-голяма степен на проектирането и внедряването на фундаменталния елемент на провъзгласената фирмена култура – „За нас...“ (или за компанията), чрез който целенасочено и сбито се предоставя основна информация на заинтересованите групи относно произвеждани продукти и/или доставяни услуги от съответната бизнес организация. Единственото изключение представлява Българо-Китайската търговско-промишлена палата, където са установени два водещи по популярност елементи - „За нас...“ и „Нашата (организационната) история“. Особен случай представлява и Македонско-Бугарска стопанска комора, където разликата в популярността между двата гореспоменати елемента на опубличената фирмена култура е минимална, но отново в полза на „За нас...“.
- Интересно е положението сред групата на компаниите, на чиито интернет страници не се открива нито един от документите на провъзгласената фирмена култура. Тези бизнес организации са категоризирани в анализа като липсващи стойности (17 компании). Преобладаващата част от тях са концентрирани в Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (11 компании или 14,86%). Такива бизнес организации се откриват също в Норвежко-Българска бизнес група (2 компании или 9,52%), Инкубатор за стартъпи CampusX (2 компании или 3,7%), Българо-Китайска търговско-промишлена палата (1 компания или 5,88%) и Индийско-Българска бизнес камара (1 компания или 3,23%).
- Полезна информация се разкрива и от съотношението между броя на употребените официални фирмени документи, представящи опубличената култура във виртуалното пространство спрямо реалния брой на компаниите, членуващи в избраните работодателски организации и използвали на своите интернет страници поне един документ от формирания списък. Това съотношение също може да послужи като полезно средство за обособяване на групи. Така проличава, че провъзгласената фирмена култура е разкривана: (а) по най-изобилен начин сред членовете на Шведско-Българската търговска камара; (б) относително по-богато сред компаниите, принадлежащи към Българо-Китайската

търговско-промишлена палата, Българо-Турската търговска камара и Македонско-Бугарската стопанска комора; (в) относително по-консервативно официалната организационна култура е разкрита сред членовете на Индийско-Българската бизнес камара, Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург, Инкубатор за стартъпи CampusX и Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата; (г) най-пестеливо разкрита е опубличената фирмена култура в интернет сред членовете на Ирано-Българската Бизнес асоциация и Норвежко-Българската бизнес група.

- Най-широко разпространение в групата на компаниите, принадлежащи към Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата, имат документи на провъзгласената фирмена култура като „За нас...“ (96,8%) и „Нашата (организационната) история“ (54%). Относително популярни са други официални фирмени документи като „мисия“ (31,7%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (27%), „Фирмени/ нашите ценности“ (19%) и „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (17,5%). По-слабо разпространени в интернет се оказват документи като „визия“ (12,7%), „мото“ (12,7%), „Лозунг“ (11,1%) и „Корпоративни/ фирмени принципи“ (9,5%). Много рядко се използват „Етичен кодекс“ (4,8%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (4,8%) и „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (3,2%). Не се прилагат писани фирмени документи като „Кредо“, „Манифест“, „Обръщение (послание) от генералния директор“, „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.
- При Българо-Турската търговска камара най-популярните документи на официалната фирмена култура в интернет са „За нас...“ (86,9%), „Нашата (организационната) история“ (54,1%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (50,8%) и „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (49,2%). Относително по-слабо разпространение сред компаниите, принадлежащи към тази работодателска организация, намират писани фирмени документи като „мисия“ (34,4%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (32,8%), „визия“ (27,9%), „Корпоративни/ фирмени принципи“ (27,9%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (27,9%), „Фирмени/

нашите ценности“ (26,2%) и „мото“ (21,3%). Рядко се прилагат елементи на официалната култура като „кредо“ (9,8%), „Етичен кодекс“ (9,8%), „Лозунг“ (9,8%) и „Манифест“ (3,3%). Не се използват фирмени документи като „Обръщение (послание) от генералния директор“, „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.

- Най-предпочитана алтернатива сред членовете на Българо-Китайската търговско-промишлена палата е въплътена в два документа на опубличената фирмена култура - „Нашата (организационната) история“ (93,8%) и „За нас...“ (93,8%). По-слабо разпространените писани фирмени документи тук са „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (68,8%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (43,8%) и „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (37,5%). Относително рядко се ползват културални атрибути като „Мисия“ (25%), „Фирмени/ нашите ценности“ (25%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (25%), „Визия“ (18,8%), „Мото“ (18,8%), „Етичен кодекс“ (18,8%), „Корпоративни/ фирмени принципи“ (12,5%) и „Кредо“ (6,3%). Не се прилагат фирмени документи като „Лозунг“, „Манифест“, „Обръщение (послание) от генералния директор“, „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.
- Най-широко разпространение сред компаниите, принадлежащи към Индийско-Българска бизнес камара, има документ на провъзгласената фирмена култура като „За нас...“ (100%). Относително популярни са други писани документи като „Нашата (организационната) история“ (43,3%), „Мото“ (33,3%), „Фирмени/ нашите ценности“ (30%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (30%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (26,7%), „Визия“ (23,3%), „Мисия“ (20%) и „Етичен кодекс“ (16,7%). По-рядко се използват официални фирмени документи като „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (13,3%), „Обръщение (послание) от генералния директор“ (13,3%), „Лозунг“ (13,3%), „Корпоративни/ фирмени принципи“ (6,7%)

и „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (3,3%). Не се прилагат културални атрибути като „Кредо“, „Манифест“, „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.

- Сред членовете на Ирано-Българска Бизнес асоциация най-популярният фирмен документ е „За нас...“ (100%). Други разпространени писани документи в интернет са „Нашата (организационната) история“ (61,9%), „Мисия“ (23,8%) и „Мото“ (23,8%). По-рядко се използват „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (14,3%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (14,3%), „Визия“ (9,5%), „Фирмени/ нашите ценности“ (9,5%), „Кредо“ (4,8%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (4,8%) и „Лозунг“ (4,8%). Не се прилагат „Етичен кодекс“, „Корпоративни/ фирмени принципи“, „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“, „Манифест“, „Обръщение (послание) от генералния директор“, „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.
- При компаниите, членуващи в Инкубатор за стартъпи CampusX, водещият елемент на опубличената фирмена култура е отново „За нас...“ (98,1%). Други популярни писани фирмени документи във виртуалното пространство тук са „Нашата (организационната) история“ (57,7%), „Мисия“ (32,7%), „Мото“ (32,7%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (32,7%), „Визия“ (21,2%) и „Фирмени/ нашите ценности“ (21,2%). Относително по-рядко са използвани „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (11,5%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (7,7%), „Лозунг“ (7,7%), „Корпоративни/ фирмени принципи“ (5,8%), „Етичен кодекс“ (3,8%) и „Обръщение (послание) от генералния директор“ (3,8%). Еднократно са употребени „Кредо“ (1,9%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (1,9%) и „Манифест“ (1,9%). Не се използват „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и

дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.

- Най-широко разпространение сред компаниите, принадлежащи към Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург, намират писани документи като „За нас...“ (92,6%), „Нашата (организационната) история“ (66,7%) и „Мото“ (63%). Други предпочитани официални формени документи за разкриване във виртуалното пространство от мениджърите на бизнес организациите в тази група са „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (31,5%), „Мисия“ (24,1%), „Фирмени/ нашите ценности“ (20,4%) и „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (20,4%). Рядко използвани са „Визия“ (14,8%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (9,3%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (7,4%) и „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“ (7,4%). Спорадично се прилагат „Етичен кодекс“, „Корпоративни/ фирмени принципи“ и „Обръщение (послание) от генералния директор“. Не се откриват „Кредо“, „Лозунг“, „Манифест“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.
- Най-предпочитаната алтернатива за изразяване на провъзгласената организационна култура в интернет сред членовете на Норвежко-Българска бизнес група е електронният документ „За нас...“ (94,7%). Далеч по-слаби по популярност са културални атрибути като „Мото“ (36,8%), „Нашата (организационната) история“ (26,3%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (26,3%) и „Лозунг“ (26,3%). Спорадично се използват „Мисия“ (15,8%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (15,8%), „Визия“ (10,5%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (10,5%), „Фирмени/ нашите ценности“ (10,5%) и „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (10,5%). Не се прилагат „Кредо“, „Етичен кодекс“, „Корпоративни/ фирмени принципи“, „Манифест“, „Обръщение (послание) от генералния директор“, „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.

- При компаниите, членуващи в Шведско-Българската търговска камара, водещите елементи на опублichената фирмена култура са „За нас...“ (100%), „Нашата (организационната) история“ (66,7%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (55,6%) и „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (55,6%). Други използвани писани документи са „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (44,4%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (38,9%), „Фирмени/ нашите ценности“ (33,3%), „Визия“ (27,8%), „Мисия“ (27,8%), „Етичен кодекс“ (22,2%), „Мото“ (16,7%) и „Корпоративни/ фирмени принципи“ (16,7%). Не се прилагат „Кредо“, „Лозунг“, „Манифест“, „Обръщение (послание) от генералния директор“, „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.
- Най-широко разпространение сред компаниите, принадлежащи към Македонско-Бугарска стопанска комора, намират писани документи за описание на провъзгласената фирмена култура като „За нас...“ (92,3%) и „Нашата (организационната) история“ (84,6%). Други популярни културални норми, придобили цивилизационен статут, в тази сфера са „Мисия“ (46,2%), „Мото“ (46,2%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (46,2%), „Визия“ (38,5%), и Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (30,8%). Спорадично се прилагат „Етичен кодекс“ (23,1%), „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“ (23,1%), „Фирмени/ нашите ценности“ (15,4%), „Лозунг“ (7,7%) и „Обръщение (послание) от генералния директор“ (7,7%). Не се използват „Кредо“, „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“, „Корпоративни/ фирмени принципи“, „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“, „Манифест“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.
- Във връзка с наблюдаваната висока популярност на някои писани фирмени документи, разкриващи опублichената организационна култура в интернет сред проучваните компании, обособени по принадлежност към подбрани работодателски организации, може да се отбележи още следното: (а) документ

„Визия“ е най-широко застъпен сред членовете на Българо-Турска търговска камара (25%), Инкубатор за стартъпи CampusX (16,2%), Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (11,8%), Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (11,8%) и Индийско-Българска бизнес камара (10,3%); (б) документ „Мисия“ е най-популярен сред членовете на Българо-Турска търговска камара (21%), Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (20%), Инкубатор за стартъпи CampusX (17%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (13%); (в) документ „Мото“ е най-широко използван сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (32,1%), Инкубатор за стартъпи CampusX (16%), Българо-Турска търговска камара (12,3%) и Индийско-Българска бизнес камара (9,4%); (г) документ „Кредо“ е най-силно предпочитан сред членовете на Българо-Турска търговска камара (66,7%); (д) документ „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ е най-широко прилаган сред членовете на Българо-Турска търговска камара (40%) и Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (22,7%); (е) документ „Фирмени/ нашите ценности“ е най-широко застъпен сред членовете на Българо-Турска търговска камара (21,3%), Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (16%), Инкубатор за стартъпи CampusX (14,7%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (14,7%); (ж) документ „Нашата (организационната) история“ е най-популярен сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (17,8%), Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (16,8%), Българо-Турска търговска камара (16,3%) и Инкубатор за стартъпи CampusX (14,9%); (з) документ „За нас...“ е най-широко използван сред членовете на Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (18,5%), Българо-Турска търговска камара (16,1%), Инкубатор за стартъпи CampusX (15,5%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (15,2%); (и) документ „Етичен кодекс“ е най-силно предпочетен сред членовете на Българо-Турска търговска камара (22,2%), Индийско-Българска бизнес камара (18,5%) и Шведско-Българската търговска камара (14,8%); (й) документ „Корпоративни/ фирмени принципи“ е най-широко прилаган сред членовете на Българо-Турска търговска камара (50%) и Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (17,6%); (к) документ „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ е най-широко застъпен сред членовете на Българо-Турска търговска камара (22,2%), Инкубатор за стартъпи CampusX (18,9%), Българо-Китайска търговско-промишлена палата (12,2%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (12,2%); (л) документ

„Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ е най-популярен сред членовете на Българо-Турска търговска камара (37,8%) и Шведско-Българската търговска камара (22,2%); (м) документ „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ е най-широко използван сред членовете на Българо-Турска търговска камара (31%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (17%); (н) документ „Лозунг“ е най-силно предпочетен сред членовете на Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (25%), Българо-Турска търговска камара (21,4) и Норвежко-Българска бизнес група (17,9%); (о) документ „Манифест“ се прилага единствено сред членовете на Българо-Турска търговска камара (66,7%) и Инкубатор за стартъпи CampusX (33,3%); (п) документ „Обръщение (послание) от генералния директор“ е относително популярен единствено сред членовете на Индийско-Българска бизнес камара (44,4%); (р) документ „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“ е използван единствено сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (57,1%) и Македонско-Бугарска стопанска комора (42,9%).

Друго важно двумерно разпределение се оформя между набора от възможни фирмени документи за разкриване на провъзгласената култура и вида на изследваните компании, което дава възможност да се обособят интересни подгрупи за анализ, а именно (виж Приложение 3 – таблица 3, таблица 4 и фигура 2):

- Внимание привлича положението, оформило се сред групата на компаниите, на чиито интернет страници не се открива нито един от документите на провъзгласената фирмена култура. Гореспоменатите бизнес организации са категоризирани в анализа като липсващи стойности (17 компании). Преобладаващата част от тях принадлежат към групата от „Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици“ (13 компании или 7,47%). Другите подобни компании се откриват в групата на „Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации“ (2 компании или 2,11%), „Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България“ (1 компания или 3,33%) и „Местните холдингови дружества“ (1 компания или 1,72%).
- Писаният фирмен документ „за нас...“ се характеризира с най-висока популярност сред петте вида бизнес организации, като обичайно вторият най-широко разпространен документ е „Нашата (организационната) история“. Единствено в

групата на Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества се констатира наличие на още един втори по популярност документ – „Мото“.

- Съотношението между броя на употребените официални фирмени документи, разкриващи провъзгласената култура във виртуалното пространство спрямо реалния брой на компаниите, категоризирани по вид и представили на своите интернет страници поне един документ от формирания списък, също може да послужи като полезно средство за обособяване на групи. По този начин става ясно, че опубличената фирмена култура е изразена по най-изобилен начин сред групите на Местните холдингови дружества и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации. Относително по-скромно провъзгласената организационна култура е представена в групите на Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България, Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества и Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици.
- Във връзка с членовете на групата на местните холдингови дружества може да се отбележи използването на следните писани фирмени документи, подредени в намаляваща популярност, като „За нас...“ (94,7%), „Нашата (организационната) история“ (61,4%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (42,1%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (40,4%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (38,6%), „Мисия“ (36,8%), „Визия“ (26,3%), „Мото“ (26,3%), „Фирмени/ нашите ценности“ (26,3%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (24,6%), „Корпоративни/ фирмени принципи“ (17,5%) и „Етичен кодекс“ (14%). Относително рядко и дори спорадично в тази група компании се идентифицират „Кредо“ (10,5%), „Лозунг“ (8,8%), „Обръщение (послание) от генералния директор“ (3,5%) и „Манифест“ (1,8%). Тук не се прилагат „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.
- По отношение на членовете на групата на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици се забелязва, че прилаганите документи на провъзгласената фирмена култура са „За нас...“ (96,9%), „Нашата (организационната) история“ (51,6), „Мисия“ (26,1%), „Мото“ (26,1%), „Цел-

ориентир (амбиция, стремеж) на организацията" (23%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика" (21,1%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие" (20,5%), „Фирмени/ нашите ценности" (16,8%) и „Визия" (13%). Относително по-рядко и дори спорадично се използват официални документи като „Лозунг" (8,7%), „Корпоративни/ фирмени принципи" (7,5%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура" (6,8%), „Етичен кодекс" (3,1%), „Кредо" (1,2%), „Манифест" (1,2%) и „Обръщение (послание) от генералния директор" (1,2%). Тук не се употребяват „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията", „Организационна/ корпоративна мантра", „Организационен/ корпоративен меморандум", „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени", „Цел към гигантски скок" и „Големи, рисковани, дръзки цели".

- В групата на Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества са по-силно предпочитани писани фирмени документи като „За нас..." (85,7%), „Мото" (57,1%), „Нашата (организационната) история" (57,1%) и „Фирмени/ нашите ценности" (42.9%). Рядко или спорадично използвани са „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие" (28,6%), „Визия" (14,3%), „Мисия" (14,3%), „Етичен кодекс" (14,3%), „Корпоративни/ фирмени принципи"(14,3%) и „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията" (14,3%). Изобщо не се прилагат „Кредо", „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика", „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура", „Лозунг", „Манифест", „Обръщение (послание) от генералния директор", „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията", „Организационна/ корпоративна мантра", „Организационен/ корпоративен меморандум", „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени", „Цел към гигантски скок" и „Големи, рисковани, дръзки цели".
- При групата на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации висока популярност от съвкупността на официалните фирмени документи на опубличената фирмена култура добиват „За нас..." (92,5%), „Нашата (организационната) история" (65,6%), „Мото" (39,8%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие" (34,4%), „Мисия" (33,3%), „Фирмени/ нашите ценности" (26,9%), „Визия" (24,7%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията" (23,7%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика" (20,4%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна

култура“ (15,1%) и „Етичен кодекс“ (11,8%). По-рядко и дори спорадично се използват „Корпоративни/ фирмени принципи“ (9,7%), „Лозунг“ (8,6%), „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“ (6,5%), „Обръщение (послание) от генералния директор“ (4,3%) и „Кредо“ (1,1%). Не се употребяват документи като „Манифест“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.

- Силно предпочитани в групата на Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България, са официални документи на организационната култура като „За нас...“ (93,1%), „Нашата (организационната) история“ (65,5%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (31%), „Визия“ (27,6%), „Мото“ (27,6%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (24,1%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (20,7%), „Мисия“ (17,2%) и „Фирмени/ нашите ценности“ (17,2%). Рядко или спорадично използвани са елементи на провъзгласената организационна култура като „Етичен кодекс“ (6,9%), „Корпоративни/ фирмени принципи“ (6,9%), „Лозунг“ (3,4%), „Обръщение (послание) от генералния директор“ (3,4%) и „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“ (3,4%). Не се прилагат „Кредо“, „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“, „Манифест“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.
- Във връзка с наблюдаваната висока популярност на някои писани фирмени документи, разкриващи опубличената организационна култура в интернет сред обособените по видове проучвани бизнес организации, може да се отбележи още следното: (а) документ „Визия“ е най-широко застъпен сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (33,8%), Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (30,9%) и Местните холдингови дружества (22,1%); (б) документ „Мисия“ е най-популярен сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (42%), Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (31%) и Местните холдингови дружества (21%); (в) документ

„Мото“ е най-широко използван сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (39,2%), Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (34,9%) и Местните холдингови дружества (14,2%); (г) документ „Кредо“ е силно предпочитан единствено сред членовете на Местните холдингови дружества (66,7%); (д) документ „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ е най-широко прилаган сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (45,3%), Местните холдингови дружества (29,3%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (25,3%); (е) документ „Фирмени/ нашите ценности“ е най-широко употребяван в групата на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (36%), Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (33,3%) и Местните холдингови дружества (20%); (ж) документ „Нашата (организационната) история“ намира най-широко приложение в групата на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (41,1%), Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (30,2%) и Местните холдингови дружества (17,3%); (з) документ „За нас...“ е най-широко застъпен сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (47,4%), Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (26,1%) и Местните холдингови дружества (16,4%); (и) документ „Етичен кодекс“ е най-популярен сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (40,7%) и Местните холдингови дружества (29,6%); (й) документ „Корпоративни/ фирмени принципи“ е най-широко използван сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (35,3%), Местните холдингови дружества (29,4%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (26,5%); (к) документ „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ е най-силно предпочитан сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (41,1%), Местните холдингови дружества (25,6%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (24,4%); (л) документ „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ е най-широко прилаган сред членовете на Местните холдингови дружества (31,1%), Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (31,1%) и Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (24,4%); (м) документ „Корпоративна социална отговорност, устойчиво

развитие“ е най-широко употребяван в групите на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (33%), Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (32%) и Местните холдингови дружества (24%); (н) документ „Лозунг“ намира най-широко приложение в групите на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (50%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (28,6%); (о) документ „Манифест“ е най-широко застъпен сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (66,7%); (п) документ „Обръщение (послание) от генералния директор“ е най-популярен сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (44,4%); (р) документ „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“ е най-широко използван сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (85,7%).

Чрез преглед и анализ на двумерното разпределение между използваните документи, представящи провъзгласената фирмена култура в интернет, и отрасловата принадлежност на проучваните компании също се набавя полезна информация, както следва (виж Приложение 3 – таблица 5, таблица 6 и фигура 3):

- И тук първоначалният изследователски интерес е насочен към подгрупата от изследваните бизнес организации, на чиито интернет страници не се открива наличие на нито един от документите на провъзгласената фирмена култура. Гореспоменатите бизнес организации са категоризирани в анализа като липсващи стойности (17 компании). Преобладаващата част от тях принадлежат към подгрупата от сектор „Услуги“ (17 компании или 6,25%). Останалите подобни компании са разпръснати и в малък брой в подгрупи като „Индустриално производство“ (4 компании или 4,3%), „Финансови услуги“ (2 компании или 11,11%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (1 компания или 1,43%).
- Писаният фирмен документ „за нас...“ се характеризира с най-висока популярност във всяка от петте групи от бизнес организации, категоризирани по агрегирана отраслова принадлежност. Вторият най-широко разпространен документ отново във всеки сектор е „Нашата (организационната) история“.
- Проучването на съотношението между броя на употребените официални фирмени документи, разкриващи провъзгласената култура във виртуалното пространство спрямо реалния брой на компаниите, категоризирани по агрегирана отраслова

принадлежност и представили на своите интернет страници поне един документ от формирания списък, също се явява източник на полезна информация. По този начин става ясно, че опубличената фирмена култура е изразена по най-изобилен начин в сектори като „Финансови услуги“ и „Индустриално производство“. Относително по-скромно провъзгласената организационна култура е представена в групата, където отрасловата принадлежност „Не може да бъде конкретизирана“, в секторите „Аутсорсинг“, „Информационни услуги и информационни технологии“ и „Услуги“.

- Най-широко застъпени сред изследваните компании от сектор „Индустриално производство“ са писани фирмени документи, поместени на съответните техни интернет страници, като „За нас...“ (93,3%), „Нашата (организационната) история“ (69,7%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (41,6%), „Мисия“ (34,8%), „Мото“ (32,6%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (31,5%), „Визия“ (29,2%), „Фирмени/ нашите ценности“ (25,8%) и „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (24,7%). Относително по-рядко висшите мениджъри в бизнес организациите с тази отраслова принадлежност използват „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (14,6%), „Етичен кодекс“ (13,5%), „Корпоративни/ фирмени принципи“ (13,5%) и „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“ (6,7%). Много рядко или спорадично се прилагат официални документи като „Обръщение (послание) от генералния директор“ (3,4%) и „Лозунг“ (1,1%). Не се употребяват „Кредо“, „Манифест“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.
- Най-популярни сред проучваните бизнес организации от отрасъл „Информационни услуги и информационни технологии“ са писани документи на провъзгласената организационна култура във виртуалното пространство като „За нас...“ (98,6%), „Нашата (организационната) история“ (58%), „Мото“ (31,9%), „Мисия“ (30,4%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (30,4%), „Визия“ (21,7%) и „Фирмени/ нашите ценности“ (20,3%). Относително по-рядко се употребяват „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (17,4%), „Лозунг“ (14,5%) и „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (10,1%). Много рядко или дори спорадично се използват „Етичен кодекс“ (4,3%),

„Корпоративни/ фирмени принципи“ (4,3%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (2,9%), „Обръщение (послание) от генералния директор“ (2,9%), „Кредо“ (1,4%) и „Манифест“ (1,4%). Не се прилагат „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.

- Най-широко използвани сред изследваните компании от сектор „Аутсорсинг“ са официални електронни документи на опубличената фирмена култура, включени в съдържанието на съответните организационни интернет страници, като „За нас...“ (81,8%), „Нашата (организационната) история“ (54,5%), „Визия“ (45,5%), „Фирмени/ нашите ценности“ (45,5%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (36,4%) и „Мисия“ (27,3%). Рядко и дори спорадично се прилагат „Мото“ (18,2%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (18,2%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (18,2%), „Лозунг“ (18,2%), „Корпоративни/ фирмени принципи“ (9,1%) и „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (9,1%). Не се употребяват „Кредо“, „Етичен кодекс“, „Манифест“, „Обръщение (послание) от генералния директор“, „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.
- Най-силно предпочитани сред изследваните компании от сектор „Услуги“ са официални електронни документи на опубличената организационна култура като „За нас...“ (94%), „Нашата (организационната) история“ (52%), „Мото“ (28%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (26%), „Мисия“ (24%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (22,7%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (22,7%) и „Фирмени/ нашите ценности“ (17,3%). Относително по-рядко се прилагат „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (12,7%), „Визия“ (12%), „Корпоративни/ фирмени принципи“ (10%), „Лозунг“ (8,7%), „Кредо“ (5,3%) и „Етичен кодекс“ (5,3%). Много рядко и дори спорадично се използват „Манифест“ (1,3%), „Обръщение (послание) от генералния директор“ (1,3%) и „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“ (0,7%). Не се прилагат

„Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.

- Най-широко прилагани сред изследваните бизнес организации, чиято отраслова принадлежност „Не може да бъде конкретизирана“ (б.а. еднозначно определена), са писани фирмени документи, разкриващи провъзгласената организационна култура, като „За нас...“ (100%), „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (50%), „Нашата (организационната) история“ (50%), „Мото“ (41,7%), „Мисия“ (33,3%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (33,3%) и „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (33,3%). Рядко и дори спорадично се използват „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (16,7%), „Визия“ (8,3%), „Фирмени/ нашите ценности“ (8,3%), „Корпоративни/ фирмени принципи“ (8,3%) и „Обръщение (послание) от генералния директор“ (8,3%). Не се употребяват „Кредо“, „Етичен кодекс“, „Лозунг“, „Манифест“, „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.
- Най-широко употребявани сред проучваните компании от сектор „Финансови услуги“ са официални електронни документи на провъзгласената организационна култура като „За нас...“ (100%), „Нашата (организационната) история“ (62,5%), „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ (56,3%), „Мото“ (37,5%), „Фирмени/ нашите ценности“ (37,5%) и „Мисия“ (31,3%). Относително по-рядко се използват „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ (25%), „Етичен кодекс“ (25%) и „Визия“ (18,8%). Много рядко или дори спорадично се прилагат фирмени документи като „Корпоративни/ фирмени принципи“ (12,5%), „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ (12,5%), „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ (12,5%), „Лозунг“ (12,5%) и „Обръщение (послание) от генералния директор“ (6,3%). Наблюдава се пълно въздържание от внедряването на „Кредо“, „Манифест“, „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“, „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени“, „Цел към гигантски скок“ и „Големи, рисковани, дръзки цели“.

- Във връзка с наблюдаваната висока популярност на някои писани фирмени документи, разкриващи опубличената организационна култура в интернет сред обособените по агрегирана отраслова принадлежност бизнес организации, може да се отбележи още следното: (а) документ „Визия“ е най-широко застъпен сред изследваните компании в отрасли като „Индустриално производство“ (38,2%), „Услуги“ (26,5%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (22,1%); (б) документ „Мисия“ е най-популярен сред изследваните бизнес организации в сектори като „Услуги“ (36%), „Индустриално производство“ (31%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (21%); (в) документ „Мото“ е най-широко използван от изследваните фирми в сектори като „Услуги“ (39,6%), „Индустриално производство“ (27,4%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (20,8%); (г) документ „Кредо“ е най-силно предпочитан от компаниите в отрасъл „Услуги“ (88,9%); (д) документ „Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика“ е най-широко прилаган от изследваните бизнес организации в сектори като „Услуги“ (52%) и „Индустриално производство“ (29,3%); (е) документ „Фирмени/ нашите ценности“ е най-широко употребяван от фирмите в отрасли като „Услуги“ (34,7%), „Индустриално производство“ (30,7%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (18,7%); (ж) документ „Нашата (организационната) история“ намира най-широко приложение в бизнес организациите от сектори като „Услуги“ (38,6%), „Индустриално производство“ (30,7%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (19,8%); (з) документ „За нас...“ е най-широко застъпен сред изследваните компании в отрасли като „Услуги“ (42,9%), „Индустриално производство“ (25,2%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (20,7%); (и) документ „Етичен кодекс“ е най-популярен сред изследваните бизнес организации в сектори като „Индустриално производство“ (44,4%) и „Услуги“ (29,6%); (й) документ „Корпоративни/ фирмени принципи“ е най-широко използван от фирмите в отрасли като „Услуги“ (44,1%) и „Индустриално производство“ (35,3%); (к) документ „Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“ е най-силно предпочитан от компаниите в сектори като „Услуги“ (37,8%), „Индустриално производство“ (31,1%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (23,3%); (л) документ „Фирмена/ корпоративна/ организационна култура“ е най-широко прилаган в изследваните компании от отрасли като „Услуги“ (42,2%) и „Индустриално

производство“ (28,9%); (м) документ „Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“ е най-широко употребяван в сектори като „Индустриално производство“ (37%) и „Услуги“ (34%); (н) документ „Лозунг“ намира най-широко приложение в отрасли като „Услуги“ (46,4%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (35,7%); (о) документ „Манифест“ е слабо застъпен и в най-голяма степен откриваем в сектор „Услуги“ (66,7%); (п) документ „Обръщение (послание) от генералния директор“ е слабо популярен и откриваем в най-голяма степен в отрасъл „Индустриално производство“ (33,3%); (р) документ „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“ също е слабо предпочитан и откриваем в най-голяма степен в сектор „Индустриално производство“ (85,7%).

Прегледът и анализът на двумерните разпределения между величините на идентифицираните заинтересовани групи и проучваните фирми, категоризирани по принадлежност към подбрани работодателски организации, дават възможност да се разкрият интересни особености в културалната структура и съдържание на дигиталната организационна идентичност, а именно (виж Приложение 3 – таблица 7, таблица 8 и фигура 4):

- Отново изследователският интерес е първоначално ориентиран към интернет страниците на подгрупата от изследваните бизнес организации, на които не се открива споменаване на нито една заинтересована група от генерирания списък, благодарение на извършения съдържателен анализ. Гореспоменатите бизнес организации са категоризирани в анализа като липсващи стойности (35 компании). Преобладаващата част от тях принадлежат към Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (13 компании или 17,57%), Българо-Турска търговска камара (11 компании или 18,03%) и Българо-Китайска търговско-промишлена палата (4 компании или 23,53%). Много рядко и дори спорадично подобни компании се откриват в Индийско-Българска бизнес камара (2 компании или 6,45%), Шведско-Българската търговска камара (2 компании или 11,11%), Ирано-Българска Бизнес асоциация (1 компания или 4,76%), Норвежко-Българска бизнес група (1 компания или 4,76%) и Македонско-Бугарска стопанска комора (1 компании или 7,69%).
- Заинтересованата група „Клиенти“ е най-споменаваната сред членовете на почти всички целеви работодателски организации с изключение на Шведско-

Българската търговска камара, където най-популярна заинтересована страна, макар и с минимална преднина, се оказва „Медии и обществени лидери“.

- Сравнителният анализ между броя на изследваните компании и броя на идентифицираните споменати заинтересовани групи на техните интернет страници, групирани по принадлежност към подбрани работодателски организации, позволява да се степенува (измери и оцени) богатството в използването на идентифицираните заинтересовани групи при описание на провъзгласената организационна култура, проектирано и внедрено от висшите мениджъри в тези компании. Така проличава, че обмислено отношение към най-голям брой заинтересовани групи е формирано в намаляваща последователност сред членовете на Шведско-Българската търговска камара, Македонско-Бугарската стопанска комора, Норвежко-Българската бизнес група, Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург и Инкубатор за стартъпи CampusX. На относително по-малко богатство в описанието на официалната фирмена култура чрез заинтересовани групи залагат висшите мениджъри на компаниите-членове на Българо-Турската търговска камара, Българо-Китайската търговско-промишлена палата, Индийско-Българската бизнес камара и Ирано-Българската Бизнес асоциация. По най-пестелив начин е описана опубличената организационна култура чрез споменаване на целеви заинтересовани групи сред членовете на Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата.
- Най-широко разпространение в групата на компаниите, принадлежащи към Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата, намира заинтересована група като „Клиенти“ (98,4%). Относително по-рядко се споменават „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (16.4%), „Инвеститори и акционери“ (11,5%), „Конкуренти“ (9,8%), „Служители“ (9,8%), „Правителство/ регулатори“ (8,2%) и „Медии и обществени лидери“ (6,6%). Еднократно са използвани заинтересовани страни като „Местна общност“, „Екологични движения“, „Мениджъри“, „Кредитори“ и „Други неправителствени организации“. Не се употребяват заинтересовани групи като „Профсъюзи“ и „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“.
- При членовете на Българо-Турската търговска камара най-популярните заинтересовани групи в интернет са „Клиенти“ (82%), „Служители“ (36%), „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (32%), „Медии и обществени лидери“ (26%), „Инвеститори и акционери“ (26%), „Екологични

движения“ (24%), „Мениджъри“ (22%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (18%) и „Правителство/ регулатори“ (16%). Доста рядко се споменават заинтересовани групи като „Местна общност“ (8%), „Профсъюзи“ (6%) и „Други неправителствени организации“ (6%). Тук не се използват заинтересовани групи като „Конкуренти“ и „Кредитори“.

- Най-предпочитаните видове заинтересовани групи сред членовете на Българо-Китайската търговско-промишлена палата са „Клиенти“ (84,6%), „Медии и обществени лидери“ (46,2%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (38,5%), „Служители“ (38,5%), „Правителство/ регулатори“ (23,1%) и „Мениджъри“ (23,1%). Рядко се споменават „Инвеститори и акционери“ (15,4%), „Екологични движения“ (15,4%), „Местна общност“(7,7%) и „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (7,7%). На интернет страниците не се използват заинтересовани групи като „Профсъюзи“, „Конкуренти“, „Кредитори“ и „Други неправителствени организации“.
- Най-широко разпространение сред компаниите, принадлежащи към Индийско-Българска бизнес камара, имат заинтересовани групи като „Клиенти“ (100%), „Служители“ (55,2%), „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (27,6%), „Мениджъри“ (27,6%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (24,1%), „Инвеститори и акционери“ (17,2%) и „Медии и обществени лидери“ (13,8%). Много рядко и дори спорадично се използват „Местна общност“ (6,9%), „Екологични движения“ (6,9%) и „Кредитори“ (3,4%). Не се споменават заинтересовани групи като „Профсъюзи“, „Правителство/ регулатори“, „Конкуренти“ и „Други неправителствени организации“.
- Сред членовете на Ирано-Българска Бизнес асоциация най-популярните заинтересовани групи са „Клиенти“ (95%), „Служители“ (45%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (30%) и „Медии и обществени лидери“ (30%). Много рядко и дори спорадично се споменават „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (10%), „Мениджъри“ (10%), „Местна общност“ (5%), „Инвеститори и акционери“ (5%) и „Други неправителствени организации“ (5%). Тук не използват заинтересовани страни като „Профсъюзи“, „Правителство/ регулатори“, „Екологични движения“, „Конкуренти“ и „Кредитори“.

- При компаниите, членуващи в Инкубатор за стартъпи CampusX, водещите заинтересовани групи в ролята им на елементи на опублечената фирмена култура са „Клиенти“ (85,2%), „Мениджъри“ (57,4%), „Служители“ (53.7%), „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (51,9%) и „Медии и обществени лидери“ (40,7%). По-рядко споменавани заинтересовани групи са „Инвеститори и акционери“ (13%), „Други неправителствени организации“ (11,1%) и „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (5,6%). Спорадично са споменавани „Местна общност“ (1,9%) и „Правителство/ регулатори“ (1,9%). Не са използвани „Профсъюзи“, „Екологични движения“, „Конкуренти“ и „Кредитори“.
- Най-широко разпространение сред компаниите, принадлежащи към Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург, намират заинтересовани групи като „Клиенти“ (88,9%), „Служители“ (75,9%), „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (53,7%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (38,9%), „Медии и обществени лидери“ (35,2%) и „Мениджъри“ (29,6%). По-рядко и дори спорадично се споменават „Инвеститори и акционери“ (11,1%), „Местна общност“ (5,6%), „Правителство/ регулатори“ (5,6%), „Други неправителствени организации“ (3,7%), „Екологични движения“ (1,9%) и „Конкуренти“ (1,9%). Не се употребяват „Профсъюзи“ и „Кредитори“.
- Най-предпочитаните алтернативи за изразяване на провъзгласената организационна култура в интернет чрез заинтересовани групи сред членовете на Норвежко-Българската бизнес група са „Клиенти“ (100%), „Медии и обществени лидери“ (61,9%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (57,1%), „Мениджъри“ (52,4%) и „Служители“ (52,4%). Рядко и дори спорадично се използват „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (19%), „Инвеститори и акционери“ (9,5%), „Екологични движения“ (4,8%) и „Други неправителствени организации“ (4,8%). Не се разглеждат заинтересовани групи като „Профсъюзи“, „Местна общност“, „Правителство/ регулатори“, „Конкуренти“ и „Кредитори“.
- При компаниите, членуващи в Шведско-Българската търговска камара, водещите елементи на опублечената фирмена култура в рамките на заинтересованите страни са „Медии и обществени лидери“ (87,5%), „Клиенти“ (81,3%), „Служители“ (68,8%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (62,5%), „Членове на борда на директорите, основатели,

съветници“ (56,3%) и „Мениджъри“ (50%). Относително по-рядко и дори спорадично се използват „Правителство/ регулатори“ (31,3%), „Екологични движения“ (25%), „Инвеститори и акционери“ (18,8%), „Местна общност“ (6,3%). Не се разглеждат заинтересовани групи като „Профсъюзи“, „Конкуренти“, „Кредитори“ и „Други неправителствени организации“.

- Най-широко разпространение сред компаниите, принадлежащи към Македонско-Бугарска стопанска комора, намират заинтересовани групи като „Клиенти“ (100%), „Мениджъри“ (72,7%), „Служители“ (72,7%) и „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (63,6%). Относително по-рядко и дори спорадично се използват „Инвеститори и акционери“ (36,4%), „Местна общност“ (18,2%), „Медии и обществени лидери“ (9,1%) и „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (9,1%). Не се разглеждат заинтересовани групи като „Профсъюзи“, „Правителство/ регулатори“, „Екологични движения“, „Конкуренти“, „Кредитори“ и „Други неправителствени организации“.
- Във връзка с наблюдаваната висока популярност на някои заинтересовани групи, разкриващи важни аспекти в опубличената организационна култура в интернет сред проучваните компании, обособени по принадлежност към подбрани работодателски организации, може да се отбележи още следното: (а) заинтересована страна „Медии и обществени лидери“ е най-широко застъпена сред членовете на Инкубатор за стартъпи CampusX (22%), Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (19%), Шведско-Българската търговска камара (14%), Българо-Турската търговска камара (13%) и Норвежко-Българската бизнес група (13%); (б) заинтересована страна „Профсъюзи“ присъства единствено сред членовете на Българо-Турската търговска камара (100%); (в) заинтересована страна „Местна общност“ е най-широко използвана сред членовете на Българо-Турската търговска камара (25%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (18,8%); (г) заинтересована страна „Правителство/ регулатори“ е най-силно предпочитана сред членовете на Българо-Турската търговска камара (32%), Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата (20%) и Шведско-Българската търговска камара (20%); (д) заинтересована страна „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ е най-широко прилагана сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (27,9%), Инкубатор за стартъпи CampusX (26,9%) и Българо-Турската търговска камара (15,4%); (е) заинтересована страна „Доставчици, партньори, хора на свободна практика,

субконтрактори" е най-широко употребявана в групите на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (25%), Норвежко-Българската бизнес група (14,3%), Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата (11,9%) и Шведско-Българската търговска камара (11,9%); (ж) заинтересована страна „Клиенти" намира най-широко приложение в групите на Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата (20,1%), Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (16,1%), Инкубатор за стартъпи CampusX (15,4%) и Българо-Турската търговска камара (13,7%); (з) заинтересована страна „Инвеститори и акционери" е най-широко застъпена сред членовете на Българо-Турската търговска камара (26%), Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата (14%), Инкубатор за стартъпи CampusX (14%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (12%); (и) заинтересована страна „Екологични движения" е най-популярна сред членовете на Българо-Турската търговска камара (52,2%) и Шведско-Българската търговска камара (17,4%); (й) заинтересована страна „Конкуренти" е широко използвана единствено сред членовете на Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата (85,7%); (к) заинтересована страна „Мениджъри" е най-силно предпочитана сред членовете на Инкубатор за стартъпи CampusX (31,3%), Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (16,2%), Българо-Турската търговска камара (11,1%) и Норвежко-Българската бизнес група (11,1%); (л) заинтересована страна „Служители" е най-широко прилагана сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (26,6%), Инкубатор за стартъпи CampusX (18,8%), Българо-Турската търговска камара (11,7%) и Индийско-Българската бизнес камара (10,4%); (м) заинтересована страна „Кредитори" е еднократно употребявана единствено в групите на Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата и Индийско-Българската бизнес камара; (н) заинтересована страна „Други неправителствени организации" намира най-широко приложение в групите на Инкубатор за стартъпи CampusX (42,9%) и Българо-Турската търговска камара (21,4%).

Прегледът и анализът на двумерните разпределения между величините на идентифицираните заинтересовани групи и изследваните компании, категоризирани по вид, позволяват да се разкрият полезни особености в културалната структура и съдържание на провъзгласена организационна култура, а именно (виж Приложение 3 – таблица 9, таблица 10 и фигура 5):

- Извършеният преглед чрез съдържателен анализ на интернет страниците на подгрупата от изследваните бизнес организации, на които не се открива

споменаване на нито една заинтересована група, показва интересна информация. Гореспоменатите бизнес организации са категоризирани в анализа като липсващи стойности (35 компании). Преобладаващата част от тях принадлежат към Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (21 компании или 12,07%). Останалите бизнес организации от тази подгрупа са разпределени, както следва: Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (6 компании или 6,32%), Местните холдингови дружества (4 компании или 6,9%), Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества (2 компании или 28,6%) и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България (2 компании или 6,67%).

- Заинтересованата група „Клиенти" е най-споменаваната сред групите на всички видове изследвани бизнес организации (т.е. Местните холдингови дружества, Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици, Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества, Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България).
- Сравнителният анализ между броя на изследваните компании и броя на идентифицираните споменати заинтересовани групи на техните интернет страници, категоризирани по видове бизнес организации, позволява да се прецени богатството в използването на идентифицираните заинтересовани групи при описание на провъзгласената организационна култура, проектирано и внедрено от висшите мениджъри в тези компании. Така проличава, че обмислено отношение към най-голям брой заинтересовани групи е формирано в намаляваща последователност сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации, Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България и Местните холдингови дружества. Относително по-пестеливо споменаването на заинтересовани групи се извършва сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици и Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества.
- Във връзка с членовете на групата на Местните холдингови дружества може да се отбележи наличието на официално заявено отношение към заинтересовани групи като „Клиенти" (88,9%), „Служители" (46,3%), „Медии и обществени лидери" (40,7%), „Мениджъри" (33,3%), „Членове на борда на директорите, основатели,

съветници“ (31,5%), „Инвеститори и акционери“ (24,1%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (20,4%) и „Правителство/ регулатори“ (18,5%). Относително по-рядко и дори спорадично на интернет страниците на гореспоменатите компании се споменават „Екологични движения“ (14,8%), „Други неправителствени организации“ (11,1%), „Местна общност“ (5,6%) и „Профсъюзи“ (1,9%). Констатира се пълно въздържание от употребяването на „Конкуренти“ и „Кредитори“.

- Сред членовете на групата на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици се наблюдава интересна картина в изразените предпочитания на висшите мениджъри към заинтересованите групи, представена в намаляваща последователност, като „Клиенти“ (90,9%), „Служители“ (35,7%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (27,9%), „Медии и обществени лидери“ (22,1%), „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (19,5%) и „Мениджъри“ (18,8%). Относително по-рядко и дори спорадично се споменават „Инвеститори и акционери“ (7,8%), „Правителство/ регулатори“ (5,8%), „Екологични движения“ (5,2%), „Конкуренти“ (3,9%), „Други неправителствени организации“ (2,6%), „Местна общност“(1,9%), „Кредитори“ (1,3%) и „Профсъюзи“ (0,6%).
- Популярността на заинтересованите групи сред Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества добива следните измерения - „Клиенти“ (100%) и „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (40%). Еднократно се споменават „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (20%), „Инвеститори и акционери“ (20%), „Мениджъри“ (20%) и „Служители“ (20%). Не се използват „Медии и обществени лидери“, „Профсъюзи“, „Местна общност“, „Правителство/ регулатори“, „Екологични движения“, „Конкуренти“, „Кредитори“ и „Други неправителствени организации“.
- Най-предпочитаните заинтересовани страни сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации са „Клиенти“ (90%), „Служители“ (61,4%), „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (51,1%), „Мениджъри“ (39,8%), „Медии и обществени лидери“ (38,6%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (28,4%), „Инвеститори и акционери“ (20,5%) и „Екологични движения“ (8%). По-рядко и дори спорадично се използват „Местна общност“ (6,8%), „Правителство/

регулатори“ (6,8%), „Други неправителствени организации“ (3,4%), „Профсъюзи“ (1,1%) и „Конкуренти“ (1,1%). Не се споменават „Кредитори“ като заинтересована група.

- Най-широко разпространените заинтересовани групи сред изследваните Чуждестранни компании, на чиито интернет страници не се споменава България, са „Клиенти“ (89,3%), „Служители“ (67,9%), „Мениджъри“ (57,1%), „Медии и обществени лидери“ (35,7%), „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (35,7%) и „Инвеститори и акционери“ (21,4%). По-рядко и дори еднократно се използват „Местна общност“ (14,3%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (14,3%) и „Други неправителствени организации“ (3,6%). Не се споменават „Профсъюзи“, „Правителство/ регулатори“, „Екологични движения“, „Конкуренти“ и „Кредитори“.
- Във връзка с наблюдаваната висока популярност на някои заинтересовани групи, разкриващи важни аспекти в опубличената организационна култура в интернет сред проучваните компании, обособени по вид, може да се отбележи още следното: (а) заинтересована страна „Медии и обществени лидери“ е най-широко застъпена сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (34%), Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (34%) и Местните холдингови дружества (20%); (б) заинтересована страна „Профсъюзи“ се споменава единствено еднократно сред членовете на Местните холдингови дружества, Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации; (в) заинтересована страна „Местна общност“ е най-популярна сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (37,5%) и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България (25%); (г) заинтересована група „Правителство/ регулатори“ е най-широко използвана сред членовете на Местните холдингови дружества (40%) и Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (36%); (д) заинтересована група „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ е най-силно предпочитана сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (43,3%) и Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (28,8%); (е) заинтересована група „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ е най-широко прилагана сред членовете на

Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (51,2%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (29,8%); (ж) заинтересована група „Клиенти“ е най-широко употребявана в групите на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (46,8%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (27,1%); (з) заинтересована група „Инвеститори и акционери“ намира най-широко приложение в групите на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (36%), Местните холдингови дружества (26%) и Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (24%); (и) заинтересована група „Екологични движения“ е представена само сред членовете на Местните холдингови дружества (34,8%), Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (34,8%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (30,4%); (й) заинтересована група „Конкуренти“ се споменава единствено сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (85,7%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (14,3%); (к) заинтересована страна „Мениджъри“ е най-широко застъпена сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (35,4%) и Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (29,3%); (л) заинтересована страна „Служители“ е най-популярна сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (35,7%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (35,1%); (м) заинтересована страна „Кредитори“ се споменава двукратно единствено сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици; (н) заинтересована група „Други неправителствени организации“ е най-широко използвана сред членовете на Местните холдингови дружества (42,9%), Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (28,6%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (21,4%).

Прегледът и анализът на двумерните разпределения между величините на идентифицираните заинтересовани групи и изследваните компании, категоризирани по отраслова принадлежност, позволяват да се разкрият полезни особености в културалната структура и съдържание на провъзгласена организационна култура, а именно (виж Приложение 3 – таблица 11, таблица 12 и фигура 6):

- Извършеният преглед на интернет страниците на подгрупата от изследваните компании, на които не се открива споменаване на нито една заинтересована група, разкрива полезна информация. Гореспоменатите бизнес организации са категоризирани в анализа като липсващи стойности (35 компании). Преобладаващата част от тях принадлежат към икономически сектори като „Услуги“ (17 компании или 10,63%), „Индустриално производство“ (13 компании или 13,98%), „Информационни услуги и информационни технологии“ (2 компании или 2,86%), „Аутсорсинг“ (2 компании или 18,18%) и „Финансови услуги“ (1 компания или 5,56%).
- Заинтересованата група „Клиенти“ е най-популярна сред подгрупите от изследваните бизнес организации, принадлежащи към всички целеви отрасли, а именно – Местните холдингови дружества, Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици, Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества, Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България.
- Сравнителният анализ между броя на изследваните компании и броя на идентифицираните споменати заинтересовани групи на техните интернет страници, категоризирани по отраслова принадлежност, позволява да се прецени богатството в използването на идентифицираните заинтересовани групи при описание на провъзгласената организационна култура, проектирано и внедрено от висшите мениджъри в тези компании. Така проличава, че обмислено отношение към най-голям брой заинтересовани групи е формирано в намаляваща последователност сред подгрупите от компании в икономически сектори като „Не може да бъде конкретизирана“, „Информационни услуги и информационни технологии“, „Индустриално производство“ и „Аутсорсинг“. По-скромно е официалното изразяване на отношение към целеви заинтересовани групи в изследваните компании, принадлежащи към отрасли като „Финансови услуги“ и „Услуги“.
- Най-широко застъпени сред изследваните компании от сектор „Индустриално производство“ са заинтересовани групи като „Клиенти“ (82,5%), „Служители“ (51,3%), „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (37,5%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (35%), „Медии и обществени лидери“ (30%) и „Инвеститори и акционери“ (21,3%).

Относително по-рядко или дори еднократно споменавани са „Мениджъри“ (21,3%), „Екологични движения“ (15%), „Правителство/ регулатори“ (12,5%), „Местна общност“ (10%), „Конкуренти“ (3,8%), „Други неправителствени организации“ (2,5%) и „Профсъюзи“ (1,3%). Не се употребява заинтересована група „Кредитори“.

- Най-популярни сред проучваните бизнес организации от отрасъл „Информационни услуги и информационни технологии“ са заинтересовани групи като „Клиенти“ (92,6%), „Мениджъри“ (58,8%), „Служители“ (55,9%), „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (47,1%) и „Медии и обществени лидери“ (38,2%). Относително по-рядко и дори спорадично се споменават „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (17,6%), „Инвеститори и акционери“ (13,2%), „Други неправителствени организации“ (5,9%), „Местна общност“ (4,4%), „Правителство/ регулатори“ (1,5%) и „Екологични движения“ (1,5%). На фирмените интернет страници тук не се използват „Профсъюзи“, „Конкуренти“ и „Кредитори“.
- Най-широко използвани сред изследваните компании от сектор „Аутсорсинг“ са заинтересовани групи като „Клиенти“ (90%), „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (50%), „Служители“ (50%) и „Инвеститори и акционери“ (30%). Двукратно или еднократно се споменават „Медии и обществени лидери“ (20%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (20%), „Мениджъри“ (20%), „Местна общност“ (10%), „Правителство/ регулатори“ (10%) и „Екологични движения“ (10%). На фирмените интернет страници тук не се употребяват „Профсъюзи“, „Конкуренти“, „Кредитори“ и „Други неправителствени организации“.
- Най-силно предпочитани сред изследваните компании от сектор „Услуги“ са заинтересовани групи като „Клиенти“ (93%), „Служители“ (39,9%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (25,2%), „Медии и обществени лидери“ (24,5%), „Мениджъри“ (21,7%) и „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (20,3%). Относително по-рядко или дори еднократно се използват „Инвеститори и акционери“ (9,8%), „Правителство/ регулатори“ (8,4%), „Екологични движения“ (5,6%), „Други неправителствени организации“ (4,2%), „Местна общност“ (2,8%), „Конкуренти“ (2,8%), „Профсъюзи“ (1,4%) и „Кредитори“ (0,7%).

- Най-широко прилагани на интернет страниците сред изследваните бизнес организации, чиято отраслова принадлежност „Не може да бъде конкретизирана“ (б.а. еднозначно определена), са заинтересовани групи като „Клиенти“ (100%), „Служители“ (63,6%), „Медии и обществени лидери“ (54,5%), „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (45,5%), „Мениджъри“ (36,4%) и „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (27,3%). Двукратно или еднократно се споменават „Други неправителствени организации“ (18,2%), „Правителство/ регулатори“ (9,1%), „Инвеститори и акционери“ (9,1%) и „Екологични движения“ (9,1%). На интернет страниците на компаниите тук не се прилагат „Профсъюзи“, „Местна общност“, „Конкуренти“ и „Кредитори“.
- Най-широко употребявани сред проучваните компании от сектор „Финансови услуги“ са заинтересовани групи като „Клиенти“ (100%), „Медии и обществени лидери“ (41,2%), „Инвеститори и акционери“ (35,3%), „Служители“ (35,3%), „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ (29,4%) и „Мениджъри“ (29,4%). Еднократно се споменават „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ (5,9%) и „Кредитори“ (5,9%). На фирмените интернет страници на компаниите тук не се употребяват „Профсъюзи“, „Местна общност“, „Правителство/ регулатори“, „Екологични движения“, „Конкуренти“ и „Други неправителствени организации“.
- Във връзка с наблюдаваната висока популярност на някои заинтересовани групи, разкриващи важни аспекти в опубличената организационна култура в интернет сред проучваните компании, обособени по принадлежност към определени икономически отрасли, може да се отбележи още следното: (а) заинтересована страна „Медии и обществени лидери“ е най-широко застъпена в икономически сектори като „Услуги“ (35%), „Информационни услуги и информационни технологии“ (26%) и „Индустриално производство“ (24%); (б) заинтересована страна „Профсъюзи“ се споменава много рядко или спорадично единствено в отрасли „Услуги“ (66,7%) и „Индустриално производство“ (33,3%); (в) заинтересована страна „Местна общност“ е най-популярна в икономически сектори като „Индустриално производство“ (50%) и „Услуги“ (25%); (г) заинтересована страна „Правителство/ регулатори“ е най-широко използвана в отрасли като „Услуги“ (48%) и „Индустриално производство“ (40%); (д) заинтересована страна „Членове на борда на директорите, основатели, съветници“ е най-силно предпочитана в икономически сектори като

„Информационни услуги и информационни технологии“ (30,8%), „Индустриално производство“ (28,8%) и „Услуги“ (27,9%); (е) заинтересована страна „Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори“ е най-широко прилагана в отрасли като „Услуги“ (42,9%) и „Индустриално производство“ (33,3%); (ж) заинтересована страна „Клиенти“ е най-широко употребявана в икономически сектори като „Услуги“ (44,5%), „Индустриално производство“ (22,1%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (21,1%); (з) заинтересована страна „Инвеститори и акционери“ намира най-широко приложение в отрасли като „Индустриално производство“ (34%) и „Услуги“ (28%); (и) заинтересована страна „Екологични движения“ е най-широко застъпена в икономически сектори като „Индустриално производство“ (52,2%) и „Услуги“ (34,8%); (й) заинтересована страна „Конкуренти“ се открива единствено в отрасли като „Услуги“ (57,1%) и „Индустриално производство“ (42,9%); (к) заинтересована страна „Мениджъри“ е най-широко използвана в икономически сектори като „Информационни услуги и информационни технологии“ (40,4%) и „Услуги“ (31,3%); (л) заинтересована страна „Служители“ е най-силно предпочитана в отрасли като „Услуги“ (37%), „Индустриално производство“ (26,6%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (24,7%); (м) заинтересована страна „Кредитори“ се използва еднократно единствено в икономически сектори като „Услуги“ и „Финансови услуги“; (н) заинтересована страна „Други неправителствени организации“ е най-широко прилагана в отрасли като „Услуги“ (42,9%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (28,6%).

Двумерните разпределения между величините на използваните езикови версии на съдържателно преглежданите, фирмени интернет страници и изследваните бизнес организации, обособени по принадлежност към целеви работодателски организации, позволяват да се очертаят важни характеристики на официалната фирмена култура в интернет (виж Приложение 3 – таблица 13 и таблица 14):

- При това двумерно разпределение няма липсващи стойности, понеже тази част от компаниите, които не отговарят на условията на изследването и не притежават фирмена интернет страница, предварително отпадат от групата на изследваните бизнес организации. Тук е полезно още веднъж да се отбележи, че става въпрос за 136 организационни формирования. Допълнително е елиминиран ефектът от членството в повече от една от целевите работодателски организации (4

компании). Така се стига до реалния редуциран брой компании, подлежащи на изследване – 364 бизнес организации (виж Приложение 4).

- Три са най-популярните езикови версии, прилагани на интернет страниците на изследваните компании, категоризирани по целеви работодателски организации, както следва: (а) „Английски език“ е най-широко използван сред членовете на Българо-Турската търговска камара, Българо-Китайската търговско-промишлена палата, Индийско-Българската бизнес камара, Ирано-Българската Бизнес асоциация, Инкубатор за стартъпи CampusX, Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург, Норвежко-Българската бизнес група и Шведско-Българската търговска камара; (б) „Български език“, който е най-силно предпочитан сред членовете на Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата и (в) в Македонско-Бугарската стопанска комора се наблюдават едновременно две водещи езикови версии – английски и македонски език.
- Сравнителният анализ между броя на изследваните бизнес организации и общия брой на използваните езикови версии на техните интернет страници, категоризирани по принадлежност към подбрани работодателски организации, показва интересна палитра от аспекти в структурата и съдържанието на опублечената организационна култура в интернет. По този начин проличава, че езиковото осигуряване на интернет страниците е най-богато сред членовете на Българо-Китайската търговско-промишлена палата, Българо-Турската търговска камара, Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург, Ирано-Българската Бизнес асоциация, Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата, Индийско-Българската бизнес камара и Шведско-Българската търговска камара. Относително по-бедно е езиковото осигуряване на интернет страниците сред членовете на Македонско-Бугарската стопанска комора, Инкубатор за стартъпи CampusX и Норвежко-Българската бизнес група.
- Доминиращите езикови версии на фирмените интернет страници сред членовете на Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата са български (93,2%), английски (78,4%), руски (31,1%) и немски език (14,9%). Относително по-рядко или дори спорадично се използват турски (5,4%), италиански (4,1%), френски (2,7%), китайски (2,7%) и испански език (1,4%). Не се употребяват персийски, македонски, нидерландски, украински, португалски, японски, корейски, полски, сръбски, албански, румънски, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски, норвежки, шведски и финландски език.

- Най-високо популярните езикови версии на фирмените интернет страници сред членовете на Българо-Турската търговска камара са английски (88,5%), български (78,7%) и турски език (23%). Относително по-рядко или дори спорадично се използват немски (13,1%), руски (13,1%), италиански (8,2%), френски (6,6%), испански (4,9%), китайски (4,9%) и персийски език (1,6%). Не се прилагат македонски, нидерландски, украински, португалски, японски, корейски, полски, сръбски, албански, румънски, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски, норвежки, шведски и финландски език.
- Най-широко използваните езикови версии на фирмените интернет страници сред членовете на Българо-Китайската търговско-промишлена палата са английски (94,1%), български (88,2%) и френски език (17,6%). Двукратно или еднократно се прилагат немски (11,8%), италиански (11,8%), руски (11,8%), македонски език (11,8%), испански (5,9%), турски (5,9%) и китайски език (5,9%). Не се употребяват персийски, нидерландски, украински, португалски, японски, корейски, полски, сръбски, албански, румънски, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски, норвежки, шведски и финландски език.
- Най-силно предпочитаните езикови версии на фирмените интернет страници сред членовете на Индийско-Българската бизнес камара са английски (100%), български (54,8%), испански (12,9%) и руски език (12,9%). Относително по-рядко и дори спорадично се използват немски (9,7%), френски (9,7%), турски (6,5%), италиански (3,2%), нидерландски (3,2%), полски (3,2%), сръбски (3,2%), албански (3,2%), чешки (3,2%), гръцки (3,2%) и датски език (3,2%). Не се употребяват езикови версии като китайски, персийски, македонски, украински, португалски, японски, корейски, румънски, грузински, словенски, хърватски, литовски, норвежки, шведски и финландски език.
- Най-широко прилаганите езикови версии на фирмените интернет страници сред членовете на Ирано-Българската Бизнес асоциация са английски (95,2%), български (76,2%) и руски език (23,8%). Двукратно или еднократно се споменават персийски (9,5%), немски (4,8%), френски (4,8%), италиански (4,8%), украински (4,8%), албански (4,8%), румънски (4,8%) и грузински език (4,8%). Не се употребяват езикови версии като испански, турски, китайски, македонски, нидерландски, португалски, японски, корейски, полски, сръбски, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски, норвежки, шведски и финландски език.

- Най-широко употребявани езикови версии на фирмените интернет страници сред членовете на Инкубатор за стартъпи CampusX са английски (100%), немски (18,5%), френски (11,1%), български (7,4%) и испански език (7,4%). Двукратно или еднократно се споменават руски (3,7%), китайски (3,7%), нидерландски (3,7%), португалски (3,7%), японски (3,7%), италиански (1,9%), украински (1,9%), корейски (1,9%) и полски език (1,9%). Не се прилагат езикови версии като турски, персийски, македонски, сръбски, албански, румънски, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски, норвежки, шведски и финландски език.
- Най-широко прилаганите езикови версии на фирмените интернет страници сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург са английски (75,9%), български (61,1%), немски (13%), френски (13%) и нидерландски език (9,3%). Относително рядко и дори еднократно се използват испански (5,6%), китайски (5,6%), португалски (5,6%), полски (5,6%), румънски (5,6%), чешки (5,6%), италиански (3,7%), руски (3,7%), турски (3,7%), сръбски (3,7%), гръцки (3,7%), японски (1,9%), корейски (1,9%), словенски (1,9%), хърватски (1,9%), литовски (1,9%), датски (1,9%), норвежки (1,9%) и шведски език (1,9%). Не се употребяват езикови версии като персийски, македонски, украински, албански, грузински и финландски език.
- Най-широко застъпените езикови версии на фирмените интернет страници сред членовете на Норвежко-Българската бизнес група са английски (81%) и български език (33,3%). Двукратно или еднократно се споменават немски (9,5%), норвежки (9,5%), шведски (9,5%), френски (4,8%), турски (4,8%), полски (4,8%), датски (4,8%) и финландски език (4,8%). Не се използват езикови версии като испански, италиански, руски, китайски, персийски, македонски, нидерландски, украински, португалски, японски, корейски, сръбски, албански, румънски, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски и литовски език.
- Най-популярните езикови версии на фирмените интернет страници сред членовете на Шведско-Българската търговска камара са английски (77,8%) и български език (50%). Относително рядко или дори еднократно се споменават немски (16,7%), френски (16,7%), испански (11,1%), италиански (11,1%), руски (11,1%), турски (11,1%), персийски (11,1%), китайски (5,6%) и македонски език (5,6%). Не се прилагат езикови версии като нидерландски, украински, португалски, японски, корейски, полски, сръбски, албански, румънски,

грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски, норвежки, шведски и финландски език.

- Най-широко използваните езикови версии на фирмените интернет страници сред членовете на Македонско-Бугарската стопанска комора са английски (76,9%) и македонски език (76,9%). Двукратно или еднократно се употребяват български (15,4%), албански (15,4%), руски (7,7%), сръбски (7,7%) и румънски език (7,7%). Изобщо не се споменават немски, френски, испански, италиански, турски, китайски, персийски, нидерландски, украински, португалски, японски, корейски, полски, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски, норвежки, шведски и финландски език.
- Във връзка с наблюдаваната висока популярност на някои езикови версии на преглежданите интернет страници, разкриващи важни аспекти в провъзгласената фирмена култура в интернет сред проучваните компании, обособени по принадлежност към целеви работодателски организации, може да се отбележи следното: (а) езикова версия „Български език“ е най-широко прилагана сред членовете на Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата (31,4%), Българо-Турската търговска камара (21,8%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (15%); (б) езикова версия „Английски език“ е най-широко употребявана сред членовете на Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата (18,4%), Българо-Турската търговска камара (17,1%), Инкубатор за стартъпи CampusX (17,1%), Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (13%) и Индийско-Българската бизнес камара (9,8%); (в) езикова версия „Немски език“ намира най-широко приложение сред членовете на Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата (23,4%), Инкубатор за стартъпи CampusX (21,3%) и Българо-Турската търговска камара (17%); (г) езикова версия „Френски език“ е най-широко застъпена сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (23,3%) и Инкубатор за стартъпи CampusX (20%); (д) езикова версия „Испански език“ е най-популярна сред членовете на Индийско-Българската бизнес камара (22,2%) и Инкубатор за стартъпи CampusX (22,2%); (е) езикова версия „Италиански език“ е най-широко използвана сред членовете на Българо-Турската търговска камара (29,4%) и Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата (17,6%); (ж) езикова версия „Руски език“ е най-силно предпочитана сред членовете на Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата (46,9%), Българо-Турската търговска камара (16,3%) и Ирано-Българската Бизнес асоциация

(10,2%); (з) езикова версия „Турски език“ е най-широко прилагана сред членовете на Българо-Турската търговска камара (53,8%) и Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата (15,4%); (и) езикова версия „Китайски език“ е най-широко употребявана в групите на Българо-Турската търговска камара (25%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (25%); (й) езикова версия „Персийски език“ се споменава двукратно или еднократно в Ирано-Българската Бизнес асоциация (40%), Шведско-Българската търговска камара (40%) и Българо-Турската търговска камара (20%); (к) езикова версия „Македонски език“ намира най-широко и концентрирано приложение в групата на Македонско-Бугарската стопанска комора; (л) езикова версия „Нидерландски език“ е най-широко застъпена сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (62,5%); (м) езикова версия „Украински език“ се споменава еднократно единствено в Ирано-Българската Бизнес асоциация и Инкубатор за стартъпи CampusX; (н) езикова версия „Португалски език“ с използва единствено сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (60%) и Инкубатор за стартъпи CampusX (40%); (о) езикова версия „Японски език“ се споменава двукратно или еднократно единствено сред членовете на Инкубатор за стартъпи CampusX (66,7%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (33,3%); (п) езикова версия „Корейски език“ еднократно единствено сред членовете на Инкубатор за стартъпи CampusX и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург; (р) езикова версия „Полски език“ е най-широко използвана сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (50%); (с) езикова версия „Сръбски език“ се използва най-вече сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (50%); (т) езикова версия „Албански език“ се споменава в най-вече сред членовете на Македонско-Бугарската стопанска комора (50%); (у) езикова версия „Румънски език“ е най-силно предпочитана сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (60%); (ф) езикова версия „Грузински език“ се споменава еднократно сред членовете на Ирано-Българската Бизнес асоциация; (х) езикова версия „Чешки език“ е най-широко прилагана сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (75%); (ц) езикова версия „Гръцки език“ се употребява много рядко единствено сред членовете на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (66,7%) и Индийско-Българската бизнес камара (33,3%); (ч) езикова версия „Словенски език“ се открива еднократно единствено в групата на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург; (ш) езикова версия

„Хърватски език“ се забелязва еднократно единствено в групата на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург; (щ) езикова версия „Литовски език“ се използва еднократно единствено в групата на Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург; (ъ) езикова версия „Датски език“ се употребява еднократно в групите на Индийско-Българската бизнес камара, Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург и Норвежко-Българската бизнес група; (ь) прилагане на езикова версия „Норвежки език“ се забелязва двукратно и еднократно единствено в групите на Норвежко-Българската бизнес група (66,7%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (33,3%); (ю) езикова версия „Шведски език“ се използва двукратно и еднократно единствено в групите на Норвежко-Българската бизнес група (66,7%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (33,3%); (я) езикова версия „Финландски език“ се прилага еднократно в групата на Норвежко-Българската бизнес група.

Двумерните разпределения между величините на използваните езикови версии на преглежданите фирмени интернет страници и изследваните видове компании дават възможност да се разкрият интересни нюанси във връзка с опубличената корпоративна култура в интернет, а именно (виж Приложение 3 – таблица 15 и таблица 16):

- При това двумерно разпределение също няма липсващи стойности по горепосочените причини при анализираното предходно двумерно разпределение (виж Приложение 4).
- „Английски език“ е най-популярната езикова версия сред всички видове изследвани бизнес организации, а именно Местните холдингови дружества, Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици, Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества, Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България.
- Сравнителният анализ между броя на изследваните компании и общия брой на използваните езикови версии на преглежданите интернет страници, обособени по вид, разкрива важни характеристики на провъзгласената организационна култура в интернет. По този начин става ясно, че езиковото осигуряване на интернет страниците е най-богато в групите на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България. Относително богата е картината на

опублichената фирмена култура, представена чрез приложените езикови версии, в групите на Местните холдингови дружества и Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици. Най-бедна картина на официалната корпоративна култура, преценявана чрез употребения набор от езикови версии, се наблюдава сред членовете на Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества.

- Доминиращите езикови версии на фирмените интернет страници сред групата на Местните холдингови дружества са английски (91,4%) и Български език (67,2%). Относително по-рядко или дори спорадично се използват немски (12,1%), френски (6,9%), руски (6,9%), испански (5,2%), италиански (5,2%), турски (5,2%), китайски (1,7%), македонски (1,7%), нидерландски (1,7%), албански (1,7%), румънски (1,7%) и грузински език (1,7%). Не се употребяват езикови версии като персийски, украински, португалски, японски, корейски, полски, сръбски, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски, норвежки, шведски и финландски език.
- Най-високо популярните езикови версии на фирмените интернет страници сред групата на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици са английски (86,8%) и български език (70,7%). Относително по-рядко или дори спорадично се прилагат руски (16,1%), немски (11,5%), френски (5,2%), турски (3,4%), испански (2,3%), китайски (2,3%), италиански (1,7%), персийски (1,1%), македонски (1,1%), украински (0,6%), португалски (0,6%), японски (0,6%), корейски (0,6%), датски (0,6%), норвежки (0,6%), шведски (0,6%) и финландски език (0,6%). Не се употребяват езикови версии като нидерландски, полски, сръбски, албански, румънски, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски и литовски език.
- Най-широко използваните езикови версии на фирмените интернет страници сред групата на Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества са английски (85,7%) и български език (71,4%). Рядко се употребява руски език (14,3%). Не се използват езикови версии като немски, френски, испански, италиански, турски, китайски, персийски, македонски, нидерландски, украински, португалски, японски, корейски, полски, сръбски, албански, румънски, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски, норвежки, шведски и финландски език.

- Най-силно предпочитаните езикови версии на фирмените интернет страници сред групата на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации са английски (81,1%) и български език (55,8%). Относително по-рядко или дори спорадично се прилагат турски (15,8%), немски (13,7%), френски (11,6%), руски (11,6%), италиански (9,5%), испански (7,4%), китайски (5,3%), македонски (5,3%), нидерландски (5,3%), полски (4,2%), румънски (4,2%), чешки (4,2%), португалски (3,2%), сръбски (3,2%), гръцки (3,2%), персийски (2,1%), албански (2,1%), датски (2,1%), японски (1,1%), корейски (1,1%), словенски (1,1%), хърватски (1,1%), литовски (1,1%), норвежки (1,1%) и шведски език (1,1%). Не се използват езикови версии като украински, грузински и финландски език.
- Най-широко прилаганите езикови версии на фирмените интернет страници сред групата на Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България, са английски (93,3%), немски (23,3%) и френски език (20%). Относително по-рядко или дори спорадично се употребяват руски (16,7%), македонски (16,7%), испански (13,3%), италиански (6,7%), турски (6,7%), китайски (6,7%), нидерландски (6,7%), полски (6,7%), персийски (3,3%), украински (3,3%), португалски (3,3%), японски (3,3%), сръбски (3,3%), албански (3,3%), норвежки (3,3%) и шведски език (3,3%). Не се използват езикови версии като български, корейски, румънски, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски и финландски език.
- Във връзка с наблюдаваната висока популярност на някои езикови версии на преглежданите интернет страници, разкриващи важни аспекти в провъзгласената фирмена култура в интернет сред проучваните видове компании, може да се отбележи следното: (а) езикова версия „Български език“ е най-широко застъпена сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (55,9%), Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (24,1%) и Местните холдингови дружества (17,7%); (б) езикова версия „Английски език“ е най-популярна сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (47,9%), Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (24,4%) и Местните холдингови дружества (16,8%); (в) езикова версия „Немски език“ е най-широко използвана сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (42,6%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (27,7%); (г) езикова версия „Френски език“ е най-силно

предпочитана сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (36,7%) и Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (30%); (д) езикова версия „Испански език“ е най-широко прилагана сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (38,9%), Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (22,9%) и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България (22,2%); (е) езикова версия „Италиански език“ е най-широко употребявана в групата на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (52,9%); (ж) езикова версия „Руски език“ намира най-широко приложение в групите на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (57,1%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (22,4%); (з) езикова версия „Турски език“ е най-широко застъпена сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (57,7%) и Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (23,1%); (и) езикова версия „Китайски език“ е най-популярна сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (41,7%) и Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (33,3%); (й) езикова версия „Персийски език“ е най-широко използвана сред членовете на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (40%) и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (40%); (к) езикова версия „Македонски език“ е най-силно предпочитана сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (38,5%) и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България (38,5%); (л) езикова версия „Нидерландски език“ е най-широко прилагана сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (62,5%); (м) езикова версия „Украински език“ се споменава еднократно в групите на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България; (н) езикова версия „Португалски език“ е най-широко употребявана в групата на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (60%); (о) езикова версия „Японски език“ се използва еднократно единствено в групите на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици, Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации и Чуждестранните компании, на чиито

интернет страници не се споменава България; (п) езикова версия „Корейски език" се употребява еднократно единствено в групите на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации; (р) езикова версия „Полски език" е представена единствено в групите на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (66,7%) и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България (33,3%); (с) езикова версия „Сръбски език" присъства единствено в групите на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (75%) и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България (25%); (т) езикова версия „Албански език" присъства двукратно или еднократно в групите на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (50%), Местните холдингови дружества (25%) и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България (25%); (у) езикова версия „Румънски език" намира най-широко приложение в групата на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (80%); (ф) езикова версия „Грузински език" се прилага еднократно единствено в групата на Местните холдингови дружества; (х) езикова версия „Чешки език" е представена единствено сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (100%); (ц) езикова версия „Гръцки език" е употребявана единствено сред членовете на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (100%); (ч) езикова версия „Словенски език" е споменавана еднократно единствено в групата на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (100%); (ш) езикова версия „Хърватски език" присъства еднократно единствено в групата на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (100%); (щ) езикова версия „Литовски език" се прилага еднократно единствено в групата на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (100%); (ъ) езикова версия „Датски език" присъства двукратно и еднократно единствено в групите на Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (66,7%) и Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (33,3%); (ь) езикова версия „Норвежки език" се прилага еднократно в групите на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици, Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава

България; (ю) езикова версия „Шведски език“ се използва еднократно в групите на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици, Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България; (я) езикова версия „Финландски език“ се употребява еднократно единствено в групата на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици.

Двумерните разпределения между величините на използваните езикови версии на преглежданите фирмени интернет страници и изследваните компании, класифицирани по отраслова принадлежност, дават възможност да се разкрият интересни нюанси във връзка с провъзгласената фирмена култура в интернет, а именно (виж приложение 3 – таблица 17 и таблица 18):

- Тук отново не се наблюдава наличие на липсващи стойности по вече изяснените причини за предходните две двумерни разпределения (виж Приложение 4).
- „Английски език“ е най-популярната езикова версия сред изследваните бизнес организации от всички целеви отрасли, а именно „Индустриално производство“, „Информационни услуги и информационни технологии“, „Аутсорсинг“, „Услуги“, „Не може да бъде конкретизирана“ и „Финансови услуги“.
- Сравнителният анализ между броя на изследваните компании, обособени по отраслова принадлежност, и общия брой на използваните езикови версии на преглежданите интернет страници разкрива важни характеристики на официалната фирмена култура в интернет. По този начин става ясно, че езиковото осигуряване на интернет страниците е най-богато в икономически сектори като „Индустриално производство“ и „Финансови услуги“. Относително богата е картината на опубличената фирмена култура, представена чрез приложените езикови версии, в отрасъл като „Услуги“. Най-бедна картина на провъзгласената организационна култура, преценявана чрез употребения набор от езикови версии, се наблюдава в икономически сектори като „Не може да бъде конкретизирана“, „Аутсорсинг“ и „Информационни услуги и информационни технологии“.
- Доминиращите езикови версии на фирмените интернет страници в икономически сектор „Индустриално производство“ са английски (86%), български (71%), руски (18,3%) и немски език (16,1%). Относително по-рядко или дори спорадично се употребяват френски (11,8%), италиански (10,8%), турски (10,8%), македонски (8,6%), испански (5,4%), китайски (5,4%), нидерландски (4,3%), албански (4,3%),

полски (3,2%), сръбски (3,2%), румънски (3,2%), чешки (3,2%), персийски (2,2%), португалски (2,2%), гръцки (2,2%), датски (2,2%), украински (1,1%), японски (1,1%), корейски (1,1%), грузински (1,1%), словенски (1,1%), хърватски (1,1%), литовски (1,1%), норвежки (1,1%) и шведски език (1,1%). Не се използва езикова версия „финландски език".

- Най-високо популярните езикови версии на фирмените интернет страници в отрасъл „Информационни услуги и информационни технологии" са английски (97,1%), немски (17,1%) и български език (14,3%). Относително по-рядко или дори спорадично се споменават френски (10%), испански (7,1%), руски (4,3%), турски (4,3%), китайски (4,3%), португалски (2,9%), японски (2,9%), полски (2,9%), италиански (1,4%), персийски (1,4%), македонски (1,4%), нидерландски (1,4%) и корейски език (1,4%). Не се употребяват езикови версии като украински, сръбски, албански, румънски, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски, норвежки, шведски и финландски език.
- Най-широко използваните езикови версии на фирмените интернет страници в икономически сектор „Аутсорсинг" са английски (100%) и български език (27,3%). Еднократно се прилагат немски (9,1%), руски (9,1%), датски (9,1%), норвежки (9,1%), шведски (9,1%) и финландски език (9,1%). Не се употребяват езикови версии като френски, испански, италиански, турски, китайски, персийски, македонски, нидерландски, украински, португалски, японски, корейски, полски, сръбски, албански, румънски, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски и литовски език.
- Най-силно предпочитаните езикови версии на фирмените интернет страници в отрасъл „Услуги" са английски (80,6%), български (76,9%) и руски език (16,9%). Относително по-рядко или дори спорадично се споменават немски (9,4%), турски (8,1%), френски (5,6%), испански (3,8%), италиански (2,5%), китайски (2,5%), персийски (1,3%), македонски (1,3%), украински (0,6%), сръбски (0,6%), румънски (0,6%), норвежки (0,6%) и шведски език (0,6%). Не се прилагат езикови версии като нидерландски, португалски, японски, корейски, полски, албански, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски и финландски език.
- Най-широко прилаганите езикови версии на фирмените интернет страници в икономически сектор „Не може да бъде конкретизирана" са английски (91,7%) и български език (58,3%). Относително по-рядко или дори спорадично се използват

немски (8,3%), френски (8,3%), македонски (8,3%) и нидерландски език (8,3%). Не се споменават езикови версии като испански, италиански, руски, турски, китайски, персийски, украински, португалски, японски, корейски, полски, сръбски, албански, румънски, грузински, чешки, гръцки, словенски, хърватски, литовски, датски, норвежки, шведски и финландски език.

- Най-широко употребяваните езикови версии на фирмените интернет страници в отрасъл „Финансови услуги“ са английски (88,9%) и български език (61,1%). Относително по-рядко или дори спорадично се прилагат немски (16,7%), френски (11,1%), испански (11,1%), италиански (11,1%), нидерландски (11,1%), руски (5,6%), македонски (5,6%), португалски (5,6%), полски (5,6%), румънски (5,6%), чешки (5,6%) и гръцки език (5,6%). Не се използват езикови версии като турски, китайски, персийски, украински, японски, корейски, сръбски, албански, грузински, словенски, хърватски, литовски, датски, норвежки, шведски и финландски език.
- Във връзка с наблюдаваната висока популярност на някои езикови версии на преглежданите интернет страници, разкриващи важни аспекти в провъзгласената фирмена култура в интернет сред проучваните компании, категоризирани по целеви отрасли, може да се отбележи следното: (а) езикова версия „Български език“ е най-широко застъпена в икономически сектори като „Услуги“ (55,9%) и „Индустриално производство“ (30%); (б) езикова версия „Английски език“ е най-популярна в отрасли като „Услуги“ (41%), „Индустриално производство“ (25,4%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (21,6%); (в) езикова версия „Немски език“ е най-широко използвана в икономически сектори като „Индустриално производство“ (31,9%), „Услуги“ (31,9%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (25,5%); (г) езикова версия „Френски език“ е най-силно предпочитана в отрасли като „Индустриално производство“ (36,7%), „Услуги“ (30%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (23,3%); (д) езикова версия „Испански език“ е най-широко прилагана в икономически сектори като „Услуги“ (33,3%), „Индустриално производство“ (27,8%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (27,8%); (е) езикова версия „Италиански език“ е най-широко употребявана в отрасли като „Индустриално производство“ (58,8%) и „Услуги“ (23,5%); (ж) езикова версия „Руски език“ намира най-широко приложение в икономически сектори като „Услуги“ (55,1%) и „Индустриално производство“ (34,7%); (з) езикова версия

„Турски език“ е най-широко застъпена в отрасли като „Услуги“ (50%) и „Индустриално производство“ (38,5%); (и) езикова версия „Китайски език“ е най-популярна в икономически сектори като „Индустриално производство“ (41,7%), „Услуги“ (33,3%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (25%); (й) езикова версия „Персийски език“ се споменава двукратно или еднократно в отрасли като „Индустриално производство“ (40%), „Услуги“ (40%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (20%); (к) езикова версия „Македонски език“ е най-силно предпочитана в икономически сектор „Индустриално производство“ (61,5%); (л) езикова версия „Нидерландски език“ е най-широко прилагана в отрасъл „Индустриално производство“ (50%); (м) езикова версия „Украински език“ се използва еднократно единствено в икономически сектори „Индустриално производство“ и „Услуги“; (н) езикова версия „Португалски език“ е употребявана двукратно или еднократно в отрасли като „Индустриално производство“ (40%), „Информационни услуги и информационни технологии“ (40%) и „Финансови услуги“ (20%); (о) езикова версия „Японски език“ се прилага двукратно или еднократно в икономически сектори като „Информационни услуги и информационни технологии“ (66,7%) и „Индустриално производство“ (33,3%); (п) езикова версия „Корейски език“ се споменава еднократно единствено в отрасли като „Индустриално производство“ и „Информационни услуги и информационни технологии“; (р) езикова версия „Полски език“ намира най-широко приложение в икономически сектор „Индустриално производство“ (50%); (с) езикова версия „Сръбски език“ е най-широко застъпена в отрасъл „Индустриално производство“ (75%); (т) езикова версия „Албански език“ е представена единствено в икономически сектор „Индустриално производство“; (у) езикова версия „Румънски език“ е най-популярна в отрасъл „Индустриално производство“ (60%); (ф) езикова версия „Грузински език“ е еднократно употребена единствено в икономически сектор „Индустриално производство“; (х) езикова версия „Чешки език“ е най-широко използвана в отрасъл „Индустриално производство“; (ц) езикова версия „Гръцки език“ е представена двукратно или еднократно единствено в икономически сектори като „Индустриално производство“ (66,7%) и „Финансови услуги“ (33,3%); (ч) езикова версия „Словенски език“ е еднократно споменавана единствено в отрасъл „Индустриално производство“; (ш) езикова версия „Хърватски език“ е еднократно употребена единствено в икономически сектор

„Индустриално производство“; (щ) езикова версия „Литовски език“ е еднократно прилагана единствено в отрасъл „Индустриално производство“; (ъ) езикова версия „Датски език“ се използва двукратно или еднократно в икономически сектори като „Индустриално производство“ (66,7%) и „Аутсорсинг“ (33,3%); (ь) езикова версия „Норвежки език“ е еднократно употребявана единствено в отрасли като „Индустриално производство“, „Аутсорсинг“ и „Услуги“; (ю) езикова версия „Шведски език“ е еднократно прилагана единствено в отрасли като „Индустриално производство“, „Аутсорсинг“ и „Услуги“; (я) езикова версия „Финландски език“ е еднократно споменавана единствено в отрасъл „Аутсорсинг“;

Двумерните разпределения между величините на фирмените ценности по преглежданите официални интернет страници и изследваните компании, обособени по принадлежност към целеви работодателски организации, позволяват да се откроят важни моменти по отношение разкриването на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство, както следва (виж Приложение 3 – таблица 19, таблица 20 и фигура 7):

- Интерес представлява разпределението на компаниите, които не са оповестили официални ценности на своите интернет страници, като тук, според степента на провъзгласяване на официални фирмени ценности, изследваните бизнес организации и тяхното членство в целеви работодателски организации, могат да бъдат обособени в четири групи, а именно: а) ***първа група,*** в която компаниите сериозно са се въздържали от ползване на този подход на културално разкриване, като представляват преобладаваща група в Ирано-Българска Бизнес асоциация (18 компании или 85,7%) и Норвежко-Българска бизнес група (17 компании или 80,9%); б) ***втора група,*** в която компаниите по-скоро се въздържат от ползване на този подход на културално разкриване, като представляват преобладаваща група членове в работодателските организации: Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (54 компании или 72,9%), Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (39 компании или 72,2%), Индийско-Българска бизнес камара (20 компании или 64,5%) и Македонско-Бугарска стопанска комора (8 компании или 61,5%); в) ***трета група,*** където сред членовете на Българо-Турска търговска камара се констатира ясно изразено възприемане относно ползите от този подход за разкриване на целева фирмена култура в интернет пространството с посочване на ценности, като групата на въздържали се възлиза на само 2 компании или едва

3,3% от всички членове на работодателската организация; г) ***четвърта група,*** отново според прегледаното електронно съдържание – бизнес организациите, които изцяло възприемат подхода за описание на целева фирмена култура чрез посочване на официални ценности, са членове на Българо-Китайска търговско-промишлена палата (17 компании или 100%) и Шведско-Българската търговска камара (18 компании или 100%).

- ***Сравнителният анализ*** между броя на идентифицираните фирмени ценности на съответните интернет страници и броя на компаниите, посочили поне една ценност и класирани по принадлежност към целеви работодателски организации, показва, че най-богато провъзгласената фирмена култура се описва сред членовете на Шведско-Българската търговска камара, последвани от Българо-Китайска търговско-промишлена палата и Българо-Турска търговска камара. Разнообразен, но все пак по-ограничен по богатство в описанието в сравнение с вече посочените, е ценностния подход, изповядван от членовете на Индийско-Българска бизнес камара, Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата, Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург и Норвежко-Българска бизнес група. Най-бедно чрез този подход фирмената култура се разкрива в Инкубатор за стартъпи CampusX, Ирано-Българска Бизнес асоциация и Македонско-Бугарска стопанска комора.
- Най-широко разпространение в групата на компаниите, принадлежащи към ***Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата***, имат фирмените ценности като *„Професионализъм“ (57,14%) и „Хора (ориентация към служителите)“ (42,9)%.* Също толкова популярни (38,1%) са *„Отговорност“, „Доверие“ и „Обслужване“,* последвани от *„Устойчиво развитие“ (33,3%) и „Работа в екип“ (28,6%).* С малко по-нисък процент на оповестяване (23,8%) са ценности като *„Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)“, „Гъвкавост“, „Почтеност, интегритет“, „Достойнство и уважение (уважителен)“, „(икономически) успех“.* Следващата група ценности като *"Лидерство (базирано на ценности)", "Лоялност", "Оперативна конкурентоспособност", "Осъзнаване важността на качеството", "Производствена компания", "Скорост", "Социално благоденствие (благосъстояние)" и "Финансова отговорност"* са споменати 14,3%. Малко по-непопулярни от тях са *"Вдъхновение (жар, интерес, увереност)", "Доставка", "Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в*

*обслужването им)", "Превъзходство (съвършенство)" и "Сътрудничество (с клиентите)"* с 9,5%. Останалите фирмени ценности като *"Безопасност", "Отвореност", "Предприемачески дух", "Простота", "Стойност (за акционери, индивиди)" и "Талант"* се споменават рядко (4,8%), а нито веднъж са други като: *"(благоприятна) възможност", "(Овластяване и) подотчетност", "(споделена) цел-ориентир", "Адаптиране към промяната", "Баланс „работа - личен живот“", "Без голословие", "Бързина", "Видимост", "Визия", "Включване", "Възможност", "Възнаграждаваща", "Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение)", "Глобалност (глобално мислене, глобални принципи на Съливан)", "Грижа за околната среда", "Гъвкав (пъргав)", "Експертиза", "Етичност (етика)", "Забавление (в офиса)", "Загриженост", "Здраве (активен и здравословен начин на живот)", "Комуникиране", "Кураж (смелост)", "Любов (към екипа), екипност, заедност, дух", "Независимост", "Непрекъснато подобряване (продукти, услуги, процеси)", "Обединяване", "Общочовешки ценности (хуманност)", "Опазване на околната среда", "Организационно развитие", "Ориентация към растеж", "Оценяване по резултатите", "Партньорство", "Планиране", "Показване на най-доброто от себе си", "Преданост", "Прецизност", "Приоритет на оказването на помощ", "Проактивност", "Прозрачност", "Прозрачност", "Пълна поверителност", "Равнопоставеност, приобщаващ (приобщаване)", "Разнообразие (различия)", "Решителност (и страст)", "Решителност", "Свобода", "Семейна компания", "Силата на технологията", "Скорост", "Скромност", "Смелост (поемане на риск)", "Смирение", "Споделяне (на процеси, знание)", "Справедливост", "Страст (страстен)", "Творчество", "Усилена работа", "Християнски ценности", "Ценова конкурентоспособност" и "Цифровизацията като настояще"*.

- При **Българо-Турска търговска камара** най-популярните фирмени ценности на официалната фирмена култура в интернет са *"Посветеност" (93,2%), "Сътрудничество (с клиентите)" (91,5%), "Осъзнаване важността на качеството" (86,4%) и "Работа в екип" (83,1%).* Също така популярни, които са между 80-50%, последователно се откриват *"Обслужване", "Гъвкавост", "Професионализъм", "Устойчиво развитие", "(икономически) успех", "Иновативност/ иновация", "Динамика", "Доверие", "Отговорност", "Предприемачески дух", "Ефективност", "Хора (ориентация към*

*служителите)", "Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)", "Честност", "Лоялност".* Други като *"Лидерство (базирано на ценности)", "Вдъхновение (жар, интерес, увереност)", "Преданост", "Производствена компания", "Почтеност, интегритет", "Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение)", "Доставка", "Превъзходство (съвършенство)", "Социално благоденствие (благосъстояние)" и "Достойнство и уважение (уважителен)"* са посочени до 25% от компаниите. По-рядко се срещат *"Стойност (за акционери, индивиди)" (23,7%), "Финансова отговорност" (23,73%), "Отвореност" (22,0%), "Оперативна конкурентоспособност" (20,3%), "Талант" (20,4%), "Скорост" (13,6%), "(Овластяване и) подотчетност" (11,86%), "Видимост" (10,17%), "Семейна компания" (8,5%) и "Страст (страстен)" (6,8%).* Останалите от генерирания списък не се прилагат нито веднъж.

- Най-предпочитана алтернатива сред членовете на **Българо-Китайска търговско-промишлена палата** е въплътена в 100% присъствие на ценността *"Осъзнаване важността на качеството",* следвана от *"Посветеност" (88,2%), както и "Работа в екип", "Професионализъм", "(икономически) успех", "Иновативност/ иновация", "Производствена компания"* със 76,5%. Между 70% и 50% са посочени във възходящ ред: *"Обслужване", "Предприемачески дух", "Гъвкавост", "Устойчиво развитие", "Доверие", "Отговорност", "Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)", "Вдъхновение (жар, интерес, увереност)", "Превъзходство (съвършенство)", "Сътрудничество (с клиентите)", "Динамика", "Честност", "Отвореност", "Ефективност", "Почтеност, интегритет", "Талант" и "Лоялност".* С честота от 41,18% откриват *"Лидерство (базирано на ценности)", "Преданост", "Доставка" и "Стойност (за акционери, индивиди)".* След тях в ранг-листата на фирмените ценности са *"Оперативна конкурентоспособност)" (35,3%), "Хора (ориентация към служителите)" (29,4%), "Семейна компания)" (23,53%), "Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение)" (17,6%) и "Социално благоденствие (благосъстояние)" (17,7%).* Останалите от генерирания списък се срещат много рядко, както и такива които не се прилагат изобщо.
- Най-широко разпространение сред компаниите, принадлежащи към **Индийско-Българска бизнес камара**, има фирмени ценности на провъзгласената фирмена култура като *"Почтеност, интегритет" (63,6%), "Посветеност" (54,5%) и*

*"Иновативност/ иновация" (54,5%).* По-слабо популяризирани са други като "*Работа в екип" и "Достойнство и уважение (уважителен)"* с 36,4%. Ценности като *"Професионализъм", "Устойчиво развитие", "Отговорност", "Сътрудничество (с клиентите)" и "Отвореност", "Лидерство (базирано на ценности)" присъстват 27,3%, докато 18,1% са "Обслужване", "Гъвкавост", "Доверие", "Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)", "Превъзходство (съвършенство)", "Честност", "Ефективност" и "Равнопоставеност, приобщаващ (приобщаване)".* Останалите от генерирания списък се срещат много рядко, както и такива които не се прилагат изобщо.

- Най-широко разпространение в **Ирано-Българска Бизнес асоциация** е за фирмената ценност *"Осъзнаване важността на качеството" (66,7%).* Други като *"Иновативност/ иновация", "Адаптиране към промяната", "Бързина", "Непрекъснато подобряване (продукти, услуги, процеси)", "Ориентация към растеж", "Проактивност" и "Ценова конкурентоспособност"* присъстват в една трета (33,3%) от работодателската организация. Всички останали от генерирания списък не се откриват нито веднъж.
- При компаниите, членуващи в **Инкубатор за стартъпи CampusX**, водещата фирмена ценност на опубличената фирмена култура е *"Посветеност",* но едва една четвърт (25%). Други ценности като *"Почтеност, интегритет", "Осъзнаване важността на качеството", "Иновативност/ иновация", "Ориентация към растеж", "Достойнство и уважение (уважителен)", "Отговорност", "Честност", "Глобалност (глобално мислене, глобални принципи на Съливан)", "Простота", "Опазване на околната среда", "Силата на технологията", "Смелост (поемане на риск)", "Споделяне (на процеси, знание)" и "Усилена работа"* се откриват в 10% от компаниите в работодателската организация. Останалите от генерирания списък се срещат много рядко, както и такива които не се прилагат изобщо.
- Най-широко разпространение в **Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург** намират фирмени ценности като *"Иновативност/ иновация", "Достойнство и уважение (уважителен)" и "Загриженост"* (26,7%). Относително популярни са *"Посветеност"* (20%)*, "Осъзнаване важността на качеството"* (20%), *"Устойчиво развитие"* (20%) сред изследваните компании в работодателската организация. Останалите от генерирания списък се срещат рядко или нито

веднъж.

- Най-предпочитаната алтернатива за изразяване на провъзгласената организационна култура в интернет сред членовете на **Норвежко-Българска бизнес група** са фирмените ценности *"Доверие" и "Посветеност"* с 40%. Частично разпространение (20%) на ценности като *"Хора (ориентация към служителите)", "Устойчиво развитие", "Почтеност, интегритет", "Гъвкавост", "(икономически) успех", "Иновативност/ иновация", "Осъзнаване важността на качеството", "Вдъхновение (жар, интерес, увереност)", "Отвореност", "Стойност (за акционери, индивиди)", "(Овластяване и) подотчетност", "Страст (страстен)", "Любов (към екипа), екипност, заедност, дух", "Оценяване по резултатите", "Комуникиране" и "Смирение".* Останалите от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.
- При компаниите, членуващи в **Шведско-Българската търговска камара**, водещите фирмени ценности на опубличената фирмена култура са *"Посветеност"* (100%), както и *"Иновативност/ иновация", "Гъвкавост", "Работа в екип", "Професионализъм", "Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)", "Обслужване"* с 94,9%. Други популярни ценности като *"Доверие", "Осъзнаване важността на качеството", "Вдъхновение (жар, интерес, увереност)", "Отговорност", "Динамика", "Талант", "(икономически) успех", "Честност", "Сътрудничество (с клиентите)"* се откриват 88,9%, а със 77,8% присъствие са "*Отвореност", "Превъзходство (съвършенство)", "Ефективност", "Предприемачески дух".* Между 70-50% се намират *"Преданост", "Стойност (за акционери, индивиди)", "Лоялност", "Устойчиво развитие", "Почтеност, интегритет", "Хора (ориентация към служителите)", "Доставка", "Социално благоденствие (благосъстояние)" и "Производствена компания".* Около една трета (33%) са "(Овластяване и) подотчетност", "Върхово представяне/ *изпълнение (високо постижение)", "Лидерство (базирано на ценности)", "Оперативна конкурентоспособност", "Скорост", "Достойнство и уважение (уважителен)".* Останалите от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.
- Най-широко разпространение сред компаниите, принадлежащи към **Македонско-Бугарска стопанска комора**, намират фирмени ценности за описание на провъзгласената фирмена култура като *"Почтеност, интегритет" (60%),* последвани от *"Иновативност/ иновация" и "Осъзнаване важността на*

*качеството" (40%).* Значително по-малко популярни в една пета (20%) изследваните компании са посочени ценности като *"Посветеност", "Професионализъм", "Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)", "Честност", "Сътрудничество (с клиентите)", "Отвореност", "Хора (ориентация към служителите)" и "Достойнство и уважение (уважителен)".* Всички останали от генерирания списък не се откриват нито веднъж.

- По отношение на наблюдаваната висока популярност на някои посочените фирмени ценности сред компаниите от целеви работодателски организации може да се отбележи, че: а) ***ценност "Безопасност"*** най-често се открива в Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (50%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (50%); б) най-често посочвана в Индийско-Българска бизнес камара и Инкубатор за стартъпи CampusX (50%) е фирмена ценност ***"Пълна поверителност"***; в) ***ценност "Кураж (смелост"*** най-често се посочва в Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (50%) и Шведско-Българската търговска камара (50%); г) ***ценност "Семейна компания"*** най-често се забелязва в Българо-Турска търговска камара (50%) и Българо-Китайска търговско-промишлена палата (40%); д) фирмена ценност ***"Талант"*** най-често се забелязва в Шведско-Българската търговска камара (42,1%), Българо-Турска търговска камара (31,6%) и Българо-Китайска търговско-промишлена палата (23,7%).

Двумерните разпределения между величините на фирмените ценности по преглежданите официални интернет страници и изследваните компании, обособени по вид, позволяват да се откроят важни моменти по отношение разкриването на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство, както следва (виж Приложение 3 – таблица 21, таблица 22 и фигура 8):

- Интерес представлява разпределението на компаниите, които не провъзгласяват официални ценности на своите интернет страници, като тук на тази основа видовете бизнес организации могат да бъдат обособени в три групи, а именно: а) ***първа група,*** в която компаниите, въздържащи се от използване на този подход на културално разкриване, представляват малцинство в групата на местните холдингови дружества (15 компании или 25,7%); б) ***втора група,*** в която е налице ясно изразено колебание в предпочитанията сред членовете, макар и да има предимство за възприемането на този подход на културално разкриване, а именно: Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (48

компании или 50,53%), Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества (4 компании или 57,14%) и Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (103 компании или 59,20%), в) ***трета група,*** в която компаниите, въздържали се от ползване на този подход на културално разкриване, представляват значително мнозинство – групата на чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България (22 компании или 73,33%).

- ***Сравнителният анализ*** между броя на идентифицираните фирмени ценности на съответните интернет страници и броя на компаниите, посочили поне една ценност и класирани по вид, показва, че по най-богат начин провъзгласената фирмена култура е описана сред членовете на групата на местните холдингови дружества, последвана от групата на стратегическите бизнес единици на мултинационални организации. Най-бедно е отразявана в групата на чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България.
- Най-широко разпространение в групата на **местните холдингови дружества** намират провъзгласени фирмени ценности като *"Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)" (81,4%), последвани от "Отговорност" (76,7%) и "Иновативност/ иновация", "Работа в екип", "Обслужване", "Сътрудничество (с клиентите)" с 74,4%.* Между 70-50% от изследваните компании се споменава за *"Доверие", "Професионализъм", "Осъзнаване важността на качеството", "Устойчиво развитие", "(икономически) успех", "Гъвкавост", "Вдъхновение (жар, интерес, увереност), "Предприемачески дух", "Честност", "Динамика", "Посветеност", "Хора (ориентация към служителите)", "Ефективност" и "Лоялност".* След тях между 45-25% се забелязват фирмени ценности като *"Почтеност, интегритет", "Преданост", "Отвореност", "Лидерство (базирано на ценности)", "Превъзходство (съвършенство)", "Талант", "Стойност (за акционери, индивиди)", "Доставка", "Производствена компания" и "Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение)".* Останалите от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.
- При компаниите от вида **самостоятелни организации без стратегически бизнес** единици най-популярната фирмена ценност е *"Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)"*, която

присъства 53,3%. Със сходен резултат са *"Осъзнаване важността на качеството" (52,1%) и "Професионализъм" (49,3%).* В диапазона от 45 до 25% от изследваната група са провъзгласени следните ценности: *"Работа в екип", "Иновативност/ иновация", "Гъвкавост", "Доверие", "Обслужване", "Сътрудничество (с клиентите)", "Устойчиво развитие", "Отговорност", "(икономически) успех", "Динамика", "Производствена компания", Честност", "Почтеност, интегритет", "Посветеност", "Предприемачески дух" и "Ефективност".* Останалите ценности от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.

- Най-предпочитаната фирмена ценност от групата на **стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества** е *"Почтеност, интегритет",* която присъства при всички. Ценности като *"Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)" и "Достойнство и уважение (уважителен)"* са с резултат 66,7%. Една трета (33,33%) от споменатите в групата ценности са: *"Професионализъм", "Иновативност/ иновация", "Обслужване", "Отговорност", "Честност", "Ефективност", "Хора (ориентация към служителите)", "Простота" и "Безопасност".* Всички останали от генерирания списък с фирмени ценности не се откриват нито веднъж.
- Сред компаниите от групата на **стратегическите бизнес единици на мултинационални организации**, водещите провъзгласени фирмени ценности са: "*Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)" (63,8%), "Осъзнаване важността на качеството" (57,4%), "Иновативност/ иновация" и "Сътрудничество (с клиентите)" (55,3%), както и "Професионализъм" и "Обслужване" (53,3%).* В диапазона от 50 до 30% от изследваната група са провъзгласени следните ценности: *"Работа в екип", "Устойчиво развитие", "(икономически) успех", "Гъвкавост", "Отговорност", "Доверие", "Динамика", "Посветеност", "Хора (ориентация към служителите)", "Предприемачески дух", "Лидерство (базирано на ценности)", "Ефективност", "Превъзходство (съвършенство)", "Честност", "Почтеност, интегритет", "Лоялност" и "Вдъхновение (жар, интерес, увереност).* Останалите от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.
- При компаниите в групата на **чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България**, водещите ценности на опубличената фирмена култура са *"Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите*

*(съвършенство в обслужването им)" и "Отговорност" (30%).* С присъствие от 20% са ценности като *"Осъзнаване важността на качеството", "Устойчиво развитие", "(икономически) успех", "Хора (ориентация към служителите)", "Почтеност, интегритет", "Достойнство и уважение (уважителен)" и "Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение)".* Останалите от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.

- По отношение на наблюдаваната висока популярност на някои посочените фирмени ценности сред различните видове компании може да се отбележи, че: а) ***ценностите "Смелост (поемане на риск)" и "Творчество"*** в 50% от случаите се открива в Местните холдингови дружества и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България; б) ***ценности като "Равнопоставеност, приобщаващ (приобщаване)", "Опазване на околната среда" и "Ориентация към растеж"*** в една трета (33,3%) от случаите се посочват Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици, Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България; в) ***ценност " Глобалност (глобално мислене, глобални принципи на Съливан)"*** най-често се посочва в Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (50%), Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (25%) и Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България (25%). г) между 40-25% от групата на Местните холдингови дружества, Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации най-често се провъзгласят ***ценности като "Стойност (за акционери, индивиди)", "Предприемачески дух", "Отговорност", "Хора (ориентация към служителите)", "Талант", "Честност", "Отвореност", "Посветеност", "Доверие", "Ефективност", "Сътрудничество (с клиентите)", "Обслужване", "(икономически) успех", "Динамика" и "Финансова отговорност".***

Двумерните разпределения между величините на фирмените ценности по преглежданите официални интернет страници и изследваните компании, обособени по отраслова принадлежност (агрегирана класификация), позволяват да се откроят важни моменти по отношение разкриването на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство, както следва (виж Приложение 3 – таблица 23, таблица 24 и

фигура 9):

- Интерес представлява разпределението на компаниите, които не провъзгласяват официални ценности на своите интернет страници, като тук на тази основа бизнес организациите от различните отрасли могат да бъдат обособени в четири групи, а именно: а) ***първа група,*** в която представляват ясно изразено малцинство - в „Аутсорсинг“ (3 компании или 27,27%); б) ***втора група,*** в която е налице ясно изразено колебание между членовете, макар и въздържалите се компании от използване на този подход за описание на фирмената култура да заема втората по популярност позиция - „Финансови услуги“ (9 компании или 50%) и „Индустриално производство“ (41 компании или 44,09%); в) ***трета група,*** в която компаниите, въздържали се от ползване на този подход на културално разкриване, представляват значително мнозинство - в „Услуги“ (92 компании или 57,50%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (40 компании или 57,14%); г) ***четвърта група,*** в която е налице относително равновесие (7 компании или 58,33%) между възползването и въздържанието от прилагането на вече посочения подход – сектор „Не може да бъде конкретизирана“.
- ***Сравнителният анализ*** между броя на идентифицираните фирмени ценности на съответните интернет страници и броя на компаниите, посочили поне една ценност и класирани по отраслова принадлежност, показва, че по най-богат начин провъзгласената фирмена култура е описана в сектор „Услуги“ и „Индустриално производство“, последвани от „Аутсорсинг“ и „Не може да бъде конкретизирана“. Най-бедно е разкрита в сектора на „Финансови услуги“ и „Информационни услуги и информационни технологии“.
- Най-широко разпространение в **сектор „Индустриално производство“** намират провъзгласени фирмени ценности като *"Осъзнаване важността на качеството" (80,8%) и "Производствена компания" (69,2%).* Между 65 и 50% от резултатите на компаниите се извеждат ценностите като: *"Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)" (63,5%); "Иновативност/ иновация" и "Устойчиво развитие" (61,5%); "Професионализъм" и "Сътрудничество (с клиентите)" (55,8%); "Работа в екип" (53,8%); както и "Отговорност", "Обслужване" и "(икономически) успех" с 50%.* Под половината, но до 25% от всички посочени ценности, може да се открият последователно: *"Предприемачески дух", "Ефективност", "Честност", "Гъвкавост", "Доверие", "Хора (ориентация към служителите)",*

*"Посветеност", "Вдъхновение (жар, интерес, увереност), "Динамика", "Доставка", "Лидерство (базирано на ценности)", "Лоялност", "Превъзходство (съвършенство)", "Почтеност, интегритет", "Социално благоденствие (благосъстояние)", "Отвореност", "Оперативна конкурентоспособност", "Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение)", "Стойност (за акционери, индивиди)" и "Преданост".* Останалите фирмени ценности от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.

- При компаниите в **сектор „Информационни услуги и информационни технологии“** най-популярната фирмена ценност е *"Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)"* (45,2%), последвана от *"Иновативност/ иновация"* (35,5%). От 30 до 20% от изследваните компании са разпространени ценности като *"Работа в екип" (29,0%); "Осъзнаване важността на качеството", "Професионализъм", "Сътрудничество (с клиентите)", "Гъвкавост" (25,8%); "Почтеност, интегритет" (25,8%), както "Отговорност", "Обслужване", "(икономически) успех", "Ефективност", "Честност", "Доверие", "Посветеност" и "Динамика"* с 22,6%. Останалите под 20% фирмени ценности се срещат рядко, както и други от генерирания списък нито веднъж.
- Сред компаниите в **сектор „Аутсорсинг“**, водещите провъзгласени фирмени ценности са *"Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)" (75,0%) и "Гъвкавост" (62,5%).* Между 50 и 25% от резултатите на компаниите се извеждат ценностите като: *"Работа в екип", "Сътрудничество (с клиентите)", "Отговорност", "Доверие", "Динамика", "Вдъхновение (жар, интерес, увереност) и "Отвореност" (50%); "Иновативност/ иновация", "Професионализъм", "Почтеност, интегритет", "Ефективност", "Честност", "Хора (ориентация към служителите)", "Достойнство и уважение (уважителен)" и "Оперативна конкурентоспособност" (37,5%);* както и *"Осъзнаване важността на качеството", "Обслужване", "(икономически) успех", "Посветеност", "Предприемачески дух", "Лидерство (базирано на ценности)", "Лоялност", "Преданост", "Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение)"* с 25%. Останалите ценности под 20% се срещат рядко или нито веднъж.
- Най-предпочитаната фирмена ценност в **сектор „Услуги“** е *"Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)"*

*(73,9%), последвана от "Работа в екип" (65,2%), "Обслужване" (63,8%), "Доверие" и "Професионализъм" (62,3%),* както *"Гъвкавост" и "Осъзнаване важността на качеството" (60,9%).* По възходящ ред до 25% разпространите ценности са както следва: *"Сътрудничество (с клиентите)" и "Отговорност" (56,5%); "Иновативност/ иновация" и "(икономически) успех" (55,1%); "Динамика" (53,6%); "Устойчиво развитие" (52,2%); "Посветеност" (47,8%); "Предприемачески дух" (47,8%); "Почтеност, интегритет" и "Честност" (44,9%); "Лоялност" (43,5%); "Хора (ориентация към служителите) " (42,0%); "Ефективност" и "Преданост" (39,1%); "Вдъхновение (жар, интерес, увереност) и "Лидерство (базирано на ценности)" и "Превъзходство (съвършенство) " (36,2%); "Отвореност", "Талант" (27,5%); "Стойност (за акционери, индивиди)" (26,1%).* Останалите под 25% фирмени ценности се срещат рядко, както и нито веднъж за други от генерирания списък.

- В частта **„Не може да бъде конкретизирана“** се забелязват значително присъствие (80%) на фирмени ценности като *"Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им)", "Работа в екип", "Доверие", "Професионализъм" и "Иновативност/ иновация".* 60% от разпространението е за ценности като *"Обслужване", "Осъзнаване важността на качеството", "Сътрудничество (с клиентите)", "Отговорност", "Устойчиво развитие", "Ефективност".* В колебаещото се разпространение (40%) се срешат фирмени ценности като *"Гъвкавост", "(икономически) успех", "Динамика", "Предприемачески дух", "Почтеност, интегритет", "Честност", "Лоялност", "Вдъхновение (жар, интерес, увереност), "Достойнство и уважение (уважителен)" и "Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение)".* Останалите ценности от генерирания списък се срещат рядко (под 20%) или нито веднъж.
- При компаниите в **сектор „Финансови услуги“**, водеща ценност на опубличената фирмена култура е *"Професионализъм" (55,6%),* последвана от *"Иновативност/ иновация" и „Обслужване" (44,4%).* Една трета от резултатите (33,3%) се падат на ценности като *"Сътрудничество (с клиентите)", "Отговорност", "Устойчиво развитие", "(икономически) успех", "Почтеност, интегритет" и "Хора (ориентация към служителите)".* Останалите под 25% фирмени ценности се срещат рядко, както и нито веднъж за други от генерирания списък.

- По отношение на наблюдаваната висока популярност на някои посочените фирмени ценности сред различните видове компании може да се отбележи, че: а) най-често "***Загриженост" и "Глобалност (глобално мислене, глобални принципи на Съливан)"*** се споменава на интернет страниците на компаниите в секторите „Индустриално производство“ (50%), „Услуги“ (25%) и „Не може да бъде конкретизирана“ (25%); б) в една трета от случаите се среща ценността "***Опазване на околната среда"*** в секторите „Индустриално производство“, „Информационни услуги и информационни технологии“ и „Финансови услуги“; в) най-разпространени са "Проактивност" и "Адаптиране към промяната" сред половината от компаниите в сектор „Аутсорсинг“ и „Услуги“; г) ценности като ***"Оценяване по резултатите" и "Забавление (в офиса)"*** са разпространени сред 50% от компаниите в секторите „Аутсорсинг“ и „Информационни услуги и информационни технологии“; д) фирмени ценности "Етичност (етика)" и "(Овластяване и) подотчетност" са често срещани в „Индустриално производство“ (50%) и „Услуги“ (40% и 46,7%).

Двумерните разпределения между величините на фирмените принципи по преглежданите официални интернет страници и изследваните компании, обособени по принадлежност към целеви работодателски организации, позволяват да се откроят важни моменти по отношение разкриването на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство, както следва (виж Приложение 3 – таблица 25, таблица 26 и фигура 10):

- Интерес представлява разпределението на компаниите, които не са оповестили официални принципи на своите интернет страници, като тук, според степента на провъзгласените фирмени принципи, изследваните организации и тяхното членство в целеви работодателски организации, могат да бъдат обособени в четири групи, а именно: а) ***първа група,*** в която компаниите сериозно са се въздържали от ползване на този подход на културално разкриване, като представляват преобладаваща група в Инкубатор за стартъпи CampusX (45 компании или 83,33%), Ирано-Българска Бизнес асоциация (17 компании или 80,95%) и Македонско-Бугарска стопанска комора (10 компании или 76,92%); б) ***втора група,*** в която компаниите по-скоро се въздържат от ползване на този подход на културално разкриване, като представляват преобладаваща група членове в следните работодателски организации: Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (37 компании или 68,52%), Българо-Руска Търговско-Промишлена

Палата (47 компании или 63,51%) и Норвежко-Българска бизнес група (11 компании или 52,38%); в) ***трета група,*** където сред членовете на Индийско-Българска бизнес камара (10 компании или 32,26%) се констатира по-ясно изразено възприемане относно ползите от този подход за разкриване на целева фирмена култура в интернет пространството с посочване на принципи. Също така, при Българо-Турска търговска камара въздържалите се възлизат на само 2 компании или едва 3,3% от всички членове на работодателската организация; г) ***четвърта група,*** отново според прегледаното електронно съдържание бизнес организациите, които изцяло възприемат подхода за описание на целева фирмена култура чрез посочване на официални принципи, са членове на Българо-Китайска търговско-промишлена палата (17 компании или 100%) и Шведско-Българската търговска камара (18 компании или 100%).

- ***Сравнителният анализ*** между броя на идентифицираните фирмени принципи на съответните интернет страници и броя на компаниите, посочили поне един направляващ дейността им принцип и класирани по принадлежност към целеви работодателски организации, показва, че най-богато провъзгласената фирмена култура се описва сред членовете на Шведско-Българската търговска камара, последвани от Българо-Китайска търговско-промишлена палата и Българо-Турска търговска камара. Разнообразен, но все пак по-ограничен по богатство в описанието в сравнение с вече посочените, е подхода за принципите, изповядван от членовете на Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата и Индийско-Българска бизнес камара. Най-бедно чрез този подход фирмената култура се разкрива в Норвежко-Българска бизнес група, Македонско-Бугарска стопанска комора, Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург, Инкубатор за стартъпи CampusX и Ирано-Българска Бизнес асоциация.
- Най-широко разпространение в групата на компаниите, принадлежащи към **Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата**, имат фирмените принципи като *„Професионализъм“ (74,1%), „Качество“ (59,3%) и „Хора (ориентация към служителите)“ (51,9)%.* Също така, популярни са *"Непрекъснато подобрение", "Клиентите са най-важни" и "Успех" (48,1%), както и "Надеждност" и "Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)"* с 44,4%. Между 40 и 25% се намират следните принципи: *"Надеждност" и "Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)" (40,7%); "Консултиране" (37%); "Ефикасност", "Дългосрочна ориентация" и "(пазарни) познания" (33,3%); "Скорост", "Доверие", "Пазарен*

*лидер" и "Ефективност" (29,6%); "Иновация (иновативен дух)", "Равни възможности, разнообразие и включване", "(оживена) екипна работа", "Конкурентно ценообразуване", "Безопасност", "Устойчиво развитие" (25,9%).* Не толкова популярни са принципи като *"Поддържане на представянето/ изпълнението" (22,2%), "Гъвкавост" и "Специфициране на дейността според нуждите на клиента" с 18,5%,* както и *"Ориентация към високите технологии" и "Информиране и комуникиране" с 14,8%.* Останалите фирмени принципи от генерирания списък се срещат много рядко или нито веднъж.

- При **Българо-Турска търговска камара** най-популярните фирмени принципи на официалната фирмена култура в интернет са *"Качество" и "Клиентите са най-важни" (96,6%),* последвани от *"Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)" (93,2%); "Специфициране на дейността според нуждите на клиента" и "Продуктова специализация" (89,8%); "Опит (преживяване)" и "(пазарни) познания" (88,1%).* Също така популярни, които са между 80-60%, последователно се откриват *"Успех", "Професионализъм", "Ефективност", "Преследване на измерими резултати", "Непрекъснато подобрение", "Дългосрочна ориентация", "Окуражаване и поставяне на предизвикателства", "Устойчиво развитие", "Равни възможности, разнообразие и включване", "Утвърждаване на иновативна култура", "Хора (ориентация към хората)" и "Посветеност".* По-малко популярни фирмени принципи, но все пак представени между 60 и 25%, са тези като *"Гъвкавост", "Иновация (иновативен дух)", "(оживена) екипна работа", "Консултиране", "Доверие", "Динамизъм", "Култура на загриженост", "Пазарен лидер", "Оптимизация", "Предоставяне на обратна връзка", "Надеждност", "Уважение", "Сигурност", "Информиране и комуникиране" и "Ориентация към високите технологии".* Останалите фирмени принципи от генерирания списък се срещат много по-рядко или нито веднъж.
- Най-предпочитана алтернатива сред членовете на **Българо-Китайска търговско-промишлена палата** е въплътена в 100% присъствие на принципа *"Продуктова специализация",* следван от *"Качество" и "Клиентите са най-важни" (94,1%).* Също толкова популярни фирмени принципи са *"Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)" и "Преследване на измерими резултати" (88,2%),* както и *"Опит (преживяване)", "(пазарни) познания", "Дългосрочна ориентация"* с 82,4% разпространение. Наблюдава се широко присъствие (между 80 и 50%) на фирмени принципи като *"Специфициране на*

*дейността според нуждите на клиента", "Успех", "Професионализъм", "Поддържане на представянето/ изпълнението" , "Утвърждаване на иновативна култура", "Посветеност", "Иновация (иновативен дух)", "Динамизъм", "Непрекъснато подобрение", "Окуражаване и поставяне на предизвикателства", "Култура на загриженост", "Предоставяне на обратна връзка", "Устойчиво развитие", "(оживена) екипна работа", "Ефективност", "Гъвкавост" и "Оптимизация".* Относително добре представени са фирмени принципи като: *"Равни възможности, разнообразие и включване" и "Сигурност" (47,1%); "Хора (ориентация към хората)", "Доверие", "Надеждност" и "Солидарност" (41,2%); "Уважение" (35,3%); "Пазарен лидер", "Ориентация към високите технологии", "Ефикасност" и "Прозрачност" (29,4%).* Значително по-слабо популярни (23,5%) са принципи като *"Консултиране", "Информиране и комуникиране", "Скорост", "Пъргавост (пъргаво мислене)", "Скромност",* както и *"Делегиране" с 17,6%.* Останалите фирмени принципи от генерирания списък се срещат много по-рядко или нито веднъж.

- Най-широко разпространение сред компаниите, принадлежащи към **Индийско-Българска бизнес камара**, има фирмени принципи на провъзгласената фирмена култура като *"Динамизъм" (61,9%) и „Качество" (52,4%).* По-слабо популяризирани са други като *"Клиентите са най-важни" и "Ефикасност" (38,1%); "Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)" и "Успех" (33,3%); "Опит (преживяване)", "Професионализъм", "Иновация (иновативен дух)", "Непрекъснато подобрение" и "Надеждност" (28,8%). Значително по-малко популярни принципи са "Устойчиво развитие", "Хора (ориентация към хората)" и "Информиране и комуникиране" (23,3%); "(пазарни) познания", "(оживена) екипна работа", "Ефективност" и "Консултиране"* с 19%. Останалите фирмени принципи като *"Посветеност", "Оптимизация", "Равни възможности, разнообразие и включване", "Сигурност", "Скорост"* имат 14,3% разпространите, а останалите от генерирания списък се срещат много по-рядко или нито веднъж.
- Сред членовете на **Ирано-Българска Бизнес асоциация** най-популярният фирмен принцип е *"Качество" (50%).* Чувствително по-слабо разпространени (25%) са принципите *"Клиентите са най-важни", "Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)", "Иновация (иновативен дух)", "Сигурност", "Дългосрочна ориентация", "Доверие", "Конкурентно ценообразуване", "Почтеност, интегритет, коректност", "Стабилност", "Семеен бизнес" и*

*"Процесно мислене".* За огромна изненада, останалите фирмени принципи от генерирания списък не се срещат нито веднъж.

- При компаниите, членуващи в **Инкубатор за стартъпи CampusX**, водещият фирмен принцип на опубличената фирмена култура е *"Устойчиво развитие",* но едва една трета (33,3%). Други принципи като *"Качество", "Доверие", "Равни възможности, разнообразие и включване", "Комуникиране"* се откриват в 22,2% от компаниите в работодателската организация. Останалите от генерирания списък се срещат много рядко (едва 11%) и по-специално: *"Сигурност", "Почтеност, интегритет, коректност", "Ефективност", "Уважение", "Ориентация към учене", "Упоритост в опитването", "Творчество (въображение)", "Споделяне", "Забавление", "Първо даваме", "Доброта", "Прагматизъм", "Смирение", "Визия", "Осъществяване", "Красотата работи по-добре", "Разсъждаване", "Щастие и благоденствие", "Отзивчивост", "Наставничество",* както всички останали не се споменават изобщо.
- Най-широко разпространение сред компаниите, принадлежащи към **Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург**, намират фирмени принципи като *"Качество" (35,3%) и "Равни възможности, разнообразие и включване" (23,5%).* Значително по-малко популярни са други като *"Почтеност, интегритет, коректност" и "Партньорство с бъдеще (ориентация към бъдещето)" (17,6%); "Устойчиво развитие", "Иновация (иновативен дух)", "(оживена) екипна работа", "(социална) отговорност (към обществото)", "Загриженост за околната среда" и "Здраве" с 11,8%).* Всички останали от генерирания списък или се срещат изключително рядко или нито веднъж.
- Най-предпочитаната алтернатива за изразяване на провъзгласената организационна култура в интернет сред членовете на **Норвежко-Българска бизнес група** са фирмените принципи *"Иновация (иновативен дух)" (50%) и "Сътрудничество/партньорство (с клиентите)"* с 40%. Частично разпространение (30%) на принципи като *"Опит (преживяване)" и "Клиентите са най-важни",* както и други като *"Професионализъм", "Преследване на измерими резултати", "Специфициране на дейността според нуждите на клиента" и "Ефикасност" (20%).* Останалите от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.
- При компаниите, членуващи в **Шведско-Българската търговска камара**, водещите фирмени принципи на опубличената фирмена култура са *"Качество",*

*"Поддържане на представянето/ изпълнението" и "Продуктова специализация", (100%).* Също толкова популярни са други като *"Иновация (иновативен дух)", "Опит (преживяване)", "Клиентите са най-важни", "Динамизъм" (94,4%), както и "Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)", "Преследване на измерими резултати", "Специфициране на дейността според нуждите на клиента", "Доверие", "Окуражаване и поставяне на предизвикателства", "Дългосрочна ориентация", "Успех", "Посветеност", "Утвърждаване на иновативна култура" и "Предоставяне на обратна връзка" (88,9%).* Останалите от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.

- Най-широко разпространение сред компаниите, принадлежащи към **Македонско-Бугарска стопанска комора**, намира фирменият принцип *"(социална) отговорност (към обществото)" (66,7%),* използваща се за описание на провъзгласената фирмена култура. В една трета от случаите или значително по-малко популярни принципи (33,3%) са посочени следните принципи: *"Качество", "Иновация (иновативен дух)", "Гъвкавост", "Ефективност", "Прозрачност", "Ориентация към печалба", "Безопасност", "Стабилност" и "Спокойствие".* За огромна изненада отново, както се случи при обследването на фирмените принципи, всички останали принципи от генерирания списък не се откриват нито веднъж.
- По отношение на наблюдаваната висока популярност на някои посочените фирмени принципи сред компаниите от целеви работодателски организации може да се отбележи, че: а) ***принципа "Безопасност"*** най-често се открива в Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (50%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (50%); б) най-често посочвана в Индийско-Българска бизнес камара и Инкубатор за стартъпи CampusX (50%) е фирмения принцип ***"Пълна поверителност"***; в) ***принципа "Кураж (смелост"*** най-често се посочва в Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (50%) и Шведско-Българската търговска камара (50%); г) ***принципа "Семейна компания"*** най-често се забелязва в Българо-Турска търговска камара (50%) и Българо-Китайска търговско-промишлена палата (40%); д) фирмен принцип ***"Талант"*** най-често се забелязва в Шведско-Българската търговска камара (42,1%), Българо-Турска търговска камара (31,6%) и Българо-Китайска търговско-промишлена палата (23,7%).
- По отношение на наблюдаваната висока популярност на някои посочените

фирмени принципи сред компаниите от целеви работодателски организации може да се отбележи, че: а) фирмен принцип като ***"Делегиране" и "Солидарност"*** е най-широко разпространен сред работодателски организации като Българо-Турска търговска камара (50%), Българо-Китайска търговско-промишлена палата (25%) и Шведско-Българската търговска камара (25%); б) ***"Творчество (въображение)", "Забавление" и "Прагматизъм"*** са 50% от разпространените принципи сред Инкубатор за стартъпи CampusX и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург; в) ***"Скромност", "Предоставяне на обратна връзка" и "Независимост"*** са типични за Българо-Турска търговска камара (22,2%, 49,1%, 40,0%), Българо-Китайска търговско-промишлена палата (44,4%, 20,0%, 40,0%) и Шведско-Българската търговска камара (33,3%, 29,1%); г) принципа ***"(социална) отговорност (към обществото)"*** е разпространен сред Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (40,0%), Македонско-Бугарска стопанска комора (40,0%) и Норвежко-Българска бизнес група (20,0%); д) други като ***"Скромност" и "Предоставяне на обратна връзка"*** се сравнително популярни сред Българо-Турска търговска камара (22,2%; 49,1%), Българо-Китайска търговско-промишлена палата (44,4%; 20,0%) и Шведско-Българската търговска камара (33,3%; 29,1%).

Двумерните разпределения между величините на фирмените принципи по преглежданите официални интернет страници и изследваните компании, обособени по вид, позволяват да се откроят важни моменти по отношение разкриването на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство, както следва (виж Приложение 3 – таблица 27, таблица 28 и фигура 11):

- Интерес представлява разпределението на компаниите, които не провъзгласяват официални принципи на своите интернет страници, като тук на тази основа видовете бизнес организации могат да бъдат обособени в три групи, а именно: а) ***първа група,*** в която компаниите, въздържащи се от използване на този подход на културално разкриване, представляват малцинство в групата на местните холдингови дружества (14 компании или 24,14%); б) ***втора група,*** в която е налице ясно изразено колебание в предпочитанията сред членовете, макар и да има предимство за възприемането на този подход на културално разкриване, а именно: Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации (45 компании или 47,37%), Стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества (4 компании или 57,14%) и Самостоятелните организации без

стратегически бизнес единици (94 компании или 54,02%), в) ***трета група,*** в която компаниите, въздържали се от ползване на този подход на културално разкриване, представляват значително мнозинство – групата на чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България (22 компании или 73,33%).

- ***Сравнителният анализ*** между броя на идентифицираните фирмени принципи на съответните интернет страници и броя на компаниите, посочили поне един фирмен принцип и класирани по вид, показва, че по най-богат начин провъзгласената фирмена култура е описана сред членовете на групата на местните холдингови дружества, последвана от групата на стратегическите бизнес единици на мултинационални организации. Най-бедно е отразявана в групата на чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България.
- Най-широко разпространение в групата на **местните холдингови дружества** намират провъзгласени фирмени принципи като *"Качество" (81,8%),* последвани от *"Клиентите са най-важни" и "Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)"* с 74,4%. Принципи като *"Поддържане на представянето/ изпълнението" , "Успех", "Опит (преживяване)" и "(пазарни) познания"* присъстват 75%, а след тях с 72,7% са *"Професионализъм", "Продуктова специализация" и "Специфициране на дейността според нуждите на клиента"*. Между 70-50% от изследваните компании по низходящ ред се споменават фирмените принципи свързани с *"Непрекъснато подобрение", "Дългосрочна ориентация", "Ефективност", "Преследване на измерими резултати", "Иновация (иновативен дух)", "Окуражаване и поставяне на предизвикателства", "Утвърждаване на иновативна култура", "Динамизъм", "Посветеност", "Устойчиво развитие", "Хора (ориентация към хората)", "(оживена) екипна работа", "Гъвкавост", "Култура на загриженост", "Доверие", "Консултиране", "Оптимизация", "Надеждност" и "Сигурност".* Между 49% и 25% се забелязва присъствието на *"Равни възможности, разнообразие и включване", "Предоставяне на обратна връзка", "Уважение", "Пазарен лидер", "Ориентация към високите технологии", "Информиране и комуникиране", "Прозрачност", "Скорост", "Пъргавост (пъргаво мислене)".* С около 20% са *"Следпродажбено обслужване", "Ефикасност" и "Солидарност",* докато останалите принципи от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.

- При компаниите от вида **самостоятелни организации без стратегически бизнес единици** най-популярният фирмен принцип е *"Качество"*, който присъства 73,8%. С малко по-нисък резултат са *"Клиентите са най-важни" (57,5%),* както *"Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)" и "Професионализъм" (55%).* В диапазона от 50 до 40% от изследваната група са провъзгласени следните принципи: *"Опит (преживяване)", "Успех", "(пазарни) познания", "Продуктова специализация", "Специфициране на дейността според нуждите на клиента" и "Непрекъснато подобрение".* Между 40 и 20% може да се срещнат фирмени принципи като *"Дългосрочна ориентация", "Поддържане на представянето/ изпълнението" , "Преследване на измерими резултати", "Иновация (иновативен дух)", "Надеждност", "Динамизъм", "(оживена) екипна работа", "Ефективност", "Хора (ориентация към хората)", "Устойчиво развитие", "Доверие", "Гъвкавост", "Сигурност", "Консултиране" и "Посветеност".* Около 20% са *"Окуражаване и поставяне на предизвикателства", "Равни възможности, разнообразие и включване", "Ефикасност", "Утвърждаване на иновативна култура", "Култура на загриженост", "Предоставяне на обратна връзка", "Оптимизация", "Уважение", "Пазарен лидер",* а останалите принципи от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.
- Най-предпочитаният фирмен принцип от групата на **стратегическите бизнес единици на местни холдингови дружества** е *"Хора (ориентация към хората)",* който присъства при 66,7%. Принципи като *"Клиентите са най-важни", "Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)", "Професионализъм", "Успех", "(пазарни) познания", "Иновация (иновативен дух)", "Ефективност", "Ефикасност", "Скорост", "Конкурентно ценообразуване", "Безопасност" и "Без риск"* са с една трета (33,33%) от споменатите в групата принципи. Всички останали от генерирания списък с фирмени принципи не се откриват нито веднъж.
- Сред компаниите от групата на **стратегическите бизнес единици на мултинационални организации**, водещите провъзгласени фирмени принципи са: "Качество" (66%); "Клиентите са най-важни" и "Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)" с 62%); " Опит (преживяване)" (60%), както и " Поддържане на представянето/ изпълнението " (54%). В диапазона от 50 до 40% от изследваната група са провъзгласени следните принципи: *"Професионализъм", "Успех", "Продуктова специализация", "Непрекъснато подобрение", "Специфициране на дейността според нуждите на клиента", "Иновация*

*(иновативен дух)", "(пазарни) познания", "Ефективност", "Равни възможности, разнообразие и включване", "Дългосрочна ориентация", "Преследване на измерими резултати", "Устойчиво развитие", "Пазарен лидер", "Динамизъм", "Посветеност", "Хора (ориентация към хората)", "Окуражаване и поставяне на предизвикателства".* Между 40 и 20% се срещат фирмени принципи като *"Утвърждаване на иновативна култура", "Оптимизация", "(оживена) екипна работа", "Доверие", "Култура на загриженост", "Предоставяне на обратна връзка", "Гъвкавост", "Сигурност", "Консултиране", "Информиране и комуникиране", "Надеждност", "Уважение", "Скорост", "Солидарност", "Ориентация към високите технологии".* Останалите от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.

- При компаниите в групата на **чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България**, водещите принципи на опубличената фирмена култура са "Клиентите са най-важни", "Иновация (иновативен дух)", и "Равни възможности, разнообразие и включване" (37,5%). С присъствие от 25% са принципите като *"Качество", "Опит (преживяване)", "Преследване на измерими резултати", "Хора (ориентация към хората)", "(оживена) екипна работа", "Доверие", "Ефикасност", "Комуникиране".* Останалите от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.
- По отношение на наблюдаваната висока популярност на някои посочените фирмени принципи сред различните видове компании може да се отбележи, че: а) ***принципите "Лидерство" и "Защита (подкрепа)"*** в 100% от случаите се открива в Местните холдингови дружества, на чиито интернет страници не се споменава България; б) ***принципи като "Без риск", "Конкурентно ценообразуване", "Безопасност"*** в близо една трета от случаите се посочват Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици, Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации и Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество, на чиито интернет страници не се споменава България; в) принципите със 100% присъствие в Чуждестранните компании са ***"Доброта", "Смирение", "Визия", "Осъществяване", "Комуникиране", "Красотата работи по-добре", "Разсъждаване", "Щастие и благоденствие", "Отзивчивост", "Наставничество", "Спокойствие"***.

Двумерните разпределения между величините на фирмените принципи по

преглежданите официални интернет страници и изследваните компании, обособени по отраслова принадлежност (агрегирана класификация), позволяват да се откроят важни моменти по отношение разкриването на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство, както следва (виж Приложение 3 – таблица 29, таблица 30 и фигура 12):

- Интерес представлява разпределението на компаниите, които не провъзгласяват официални принципи на своите интернет страници, като тук на тази основа бизнес организациите от различните отрасли могат да бъдат обособени в четири групи, а именно: а) ***първа група,*** в която представляват ясно изразено малцинство - в „Аутсорсинг“ (4 компании или 36,36%) и Финансови услуги (6 компании или 33,33%); б) ***втора група,*** в която е налице ясно изразено колебание между членовете, макар и въздържалите се компании от използване на този подход за описание на фирмената култура да заема втората по популярност позиция - „Услуги“ (79 компании или 49,03%) и „Индустриално производство“ (41 компании или 44,09%); в) ***трета група,*** в която компаниите, въздържали се от ползване на този подход на културално разкриване, представляват значително мнозинство - в „Информационни услуги и информационни технологии“ (44 компании или 62,86%); г) ***четвърта група,*** в която е налице относително равновесие (5 компании или 41,67%) между възползването и въздържанието от прилагането на вече посочения подход – сектор „Не може да бъде конкретизирана“.
- ***Сравнителният анализ*** между броя на идентифицираните фирмени принципи на съответните интернет страници и броя на компаниите, посочили поне един принцип и класирани по отраслова принадлежност, показва, че по най-богат начин провъзгласената фирмена култура е описана в сектор „Финансови услуги“ и „Аутсорсинг“, последвани от „Индустриално производство“ и „Не може да бъде конкретизирана“. Най-бедно е разкрита в сектора на „Услуги“ и „Информационни услуги и информационни технологии“.
- Най-широко разпространение в **сектор „Индустриално производство“** намират провъзгласени фирмени принципи като *"Качество" (86,5%) и "Клиентите са най-важни" (75%).* Между 70 и 50% от резултатите на компаниите се извеждат принципите като: *"Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)" и "Опит (преживяване)" (69,2%); "Продуктова специализация" (67,3%); "(пазарни) познания" (65,4%); "Професионализъм" и "Успех" (61,5%); "Иновация*

*(иновативен дух)", "Непрекъснато подобрение" и "Устойчиво развитие" (57,7%); "Преследване на измерими резултати" (55,8%); "Поддържане на представянето/ изпълнението" (53,8%); "Дългосрочна ориентация" и "Ефективност" (51,9%); както и "Хора (ориентация към хората)" и "Специфициране на дейността според нуждите на клиента"* с 50%. Под половината, но до 25% от всички посочени принципи, може да се открият последователно: *"Утвърждаване на иновативна култура", "Посветеност", "Динамизъм", "(оживена) екипна работа", "Култура на загриженост", "Оптимизация", "Надеждност", "Окуражаване и поставяне на предизвикателства", "Сигурност", "Доверие", "Равни възможности, разнообразие и включване", "Пазарен лидер", "Предоставяне на обратна връзка", "Гъвкавост", "Уважение"*. Около 20% присъстват *"Безопасност", "Ориентация към високите технологии" и "Солидарност",* докато останалите фирмени принципи от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.

- При компаниите в **сектор „Информационни услуги и информационни технологии“** най-популярния фирмен принцип е *"Иновация (иновативен дух)" (53,8%)*, последван от *"Качество" (46,2%) и „Клиентите са най-важни“ (42,3%).* От 40 до 20% от изследваните компании са разпространени принципи, както следва: *"Опит (преживяване)", "Ефективност" и "Динамизъм" (38,5%); "Продуктова специализация", "Преследване на измерими резултати" и "Поддържане на представянето/ изпълнението" (34,6%); "Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)", "Професионализъм", "Оптимизация", "Окуражаване и поставяне на предизвикателства", "Доверие" и "Консултиране" (30,8%); "Успех", "Непрекъснато подобрение", "Дългосрочна ориентация", "Специфициране на дейността според нуждите на клиента", "Утвърждаване на иновативна култура" и "Гъвкавост" (26,9%); както и "(пазарни) познания", "Хора (ориентация към хората)", "Сигурност" (23,1%);* Около 20% са фирмени принципи като *"Устойчиво развитие", "Посветеност", "(оживена) екипна работа", "Култура на загриженост", "Равни възможности, разнообразие и включване", "Предоставяне на обратна връзка",* докато останалите се срещат рядко, както и други от генерирания списък нито веднъж.
- Сред компаниите в **сектор „Аутсорсинг“**, водещите провъзгласени фирмени принципи са *"Качество" и "Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)"* с 85,7%. Добре разпространени са *"Клиентите са най-важни" и "Непрекъснато*

*подобрение"* (71,4%) последвани от *"Опит (преживяване)", "Успех" и "(оживена) екипна работа"* (57,1%). Между 50 и 25% от резултатите на компаниите се извеждат принципи като: *"Поддържане на представянето/ изпълнението", "Професионализъм", "Специфициране на дейността според нуждите на клиента", "Гъвкавост", "(пазарни) познания", "Хора (ориентация към хората)", "Равни възможности, разнообразие и включване", "Надеждност", "Информиране и комуникиране" (42,9%);* както и *"Иновация (иновативен дух)", "Ефективност", "Динамизъм", "Продуктова специализация", "Преследване на измерими резултати", "Консултиране", "Окуражаване и поставяне на предизвикателства", "Дългосрочна ориентация", "Сигурност", "Посветеност", "Култура на загриженост", "Прозрачност", "Ориентация към високите технологии"* с 28,6%. Останалите принципи под 20% се срещат рядко или нито веднъж.

- Най-предпочитаната фирмен принцип в **сектор „Услуги“** е *"Качество"* (70,4%), последвана от *"Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)"* и *"Професионализъм"* (63%), както *"Клиентите са най-важни" и "Специфициране на дейността според нуждите на клиента"* (60,5%). Между 60 и 50% може да се открият принципите *"Опит (преживяване)" с 59,3%, "Успех" с 58,0%, "Поддържане на представянето/ изпълнението" с 55,6%, "Непрекъснато подобрение" и "(пазарни) познания" с 53,1%, "Продуктова специализация" и "Дългосрочна ориентация" с 51,9%; "Преследване на измерими резултати" с 50,6%. По възходящ ред до една четвърт от разпространите принципи са както следва: "Ефективност" (46,9%); "Консултиране" (45,7%); "(оживена) екипна работа" и "Динамизъм" (44,4%); "Равни възможности, разнообразие и включване" (43,2%); "Гъвкавост", "Хора (ориентация към хората)", "Окуражаване и поставяне на предизвикателства", "Посветеност", "Доверие" (42%); "Иновация (иновативен дух)" и "Пазарен лидер" (39,5%); "Сигурност", "Утвърждаване на иновативна култура", "Устойчиво развитие" (38,3%); "Надеждност" и "Предоставяне на обратна връзка" (37%); "Култура на загриженост" (35,8%); "Оптимизация" (33,3%); "Уважение" (29,6%); "Информиране и комуникиране" и "Ефикасност" (28,4%).* Около 20% са фирмените принципи *"Прозрачност" и "Скорост",* докато останалите от генерирания списък се срещат рядко или нито веднъж.
- В частта **„Не може да бъде конкретизирана“** се откроява фирмения принцип

*„Качество“* (71,4%), като в последствие се забелязва значително присъствие (57,1%) на *"Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)", "Професионализъм", "Специфициране на дейността според нуждите на клиента"*. 60% от разпространението е за принципи като "Обслужване", "Осъзнаване важността на качеството", "Сътрудничество (с клиентите)", "Отговорност", "Устойчиво развитие", "Ефективност". В колебаещото се разпространение (42,9%) се срещат фирмени принципи като *"Клиентите са най-важни", "Поддържане на представянето/ изпълнението" , "(пазарни) познания", "Продуктова специализация", "Дългосрочна ориентация", "Окуражаване и поставяне на предизвикателства", "Доверие", "Иновация (иновативен дух)" и "Надеждност"*. Други принципи като *"Опит (преживяване)", "Успех", "Непрекъснато подобрение", "Преследване на измерими резултати", "Ефективност", "(оживена) екипна работа", "Динамизъм", "Равни възможности, разнообразие и включване", "Гъвкавост", "Хора (ориентация към хората)", "Посветеност", "Утвърждаване на иновативна култура", "Устойчиво развитие", "Предоставяне на обратна връзка", "Култура на загриженост", "Уважение", "Следпродажбено обслужване"* се срещат 28,6%. Останалите принципи от генерирания списък се срещат рядко (под 20%) или нито веднъж.

- При компаниите в **сектор „Финансови услуги“**, водещ принцип на опубличената фирмена култура е *"Клиентите са най-важни"* (66,7%), последвана от *"Сътрудничество/ партньорство (с клиентите)", "Професионализъм" и "Ефикасност"* (50%). При 41,7% от компаниите се отчита присъствието на принципи като *"Качество", "Надеждност", "Успех", "Динамизъм", "Хора (ориентация към хората)", "Устойчиво развитие" и "Скорост",* Една трета от резултатите (33,3%) се падат на принципи като *"(пазарни) познания", "Иновация (иновативен дух)", "Опит (преживяване)" и "(оживена) екипна работа"*. При една четвърт от всички се забелязват принципите *"Дългосрочна ориентация", "Доверие", "Непрекъснато подобрение", "Ефективност", "Равни възможности, разнообразие и включване", "Гъвкавост" и "Консултиране"*. Останалите под 20% фирмени принципи се срещат рядко, както и нито веднъж за други от генерирания списък.
- По отношение на наблюдаваната висока популярност на някои посочените фирмени принципи сред различните видове компании може да се отбележи, че: а) най-широко разпространен принцип е "***(социална) отговорност (към***

***обществото"***, който се споменава на интернет страниците на компаниите в секторите „Индустриално производство“ (20%), „Информационни услуги и информационни технологии“ (20%), „Услуги“ (20%) и „Не може да бъде конкретизирана“ също с 20%); б) в една масова част от случаите в отраслите се срещат принципите ***"Да бъде ролеви модел", "Делегиране", "Ефикасност", "Скорост" и "Пъргавост (пъргаво мислене)"***; в) фирмения принцип ***"Етичност (етика)"*** е често срещан в секторите „Не може да бъде конкретизирана“ и „Услуги“ (50%).

Двумерните разпределения продължават да разкриват още по-богати нюанси в общата картина на прокламираната култура, оформяща се сред изследваните компании, като по този начин се създава възможност да се търсят задоволителни отговори на поставените изследователски въпроси. По отношение на идентифицираните официални фирмени документи, чието съдържание е отразено на съответните интернет страници на изследваните бизнес организации, става ясно, че основен приоритет за преобладаващата част от изследваните компании е предоставянето на обща и сбита (обобщена) информация, описваща произвеждани продукти и/или доставяни услуги. Например двумерните разпределения между величините на компонентите на фирмената мисия според прегледаните интернет страници и изследваните компании, обособени по отраслова принадлежност, позволяват да се откроят важни моменти по отношение разкриването на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство, както следва (виж Приложение 3, таблица 31, таблица 32 и фигура 13):

- Интерес представлява разпределението на компаниите, които са се въздържали от използването, на който и да е атрибут на фирмената мисия или предприемане на съответно действие за нейното изразяване. Те представляват малцинство в почти всички браншови организации– „Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата“ (5 компании или 7 %“), „Индийско-Българска бизнес камара“ (2 компании или 6 %), „Българо-Турска търговска камара“ (1 компания или 2 %). Трябва да се отбележи с позитивен тон, че Българо-Китайска търговско-промишлена палата, Ирано-Българска Бизнес асоциация, Инкубатор за стартъпи CampusX, Македонско-Бугарска стопанска комора, Шведско-Българската търговска камара, Норвежко-Българска бизнес група и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург са словоизразили фирмената си мисия с поне един от нейните компоненти.

- Сравнителният анализ между броя на идентифицираните компоненти на фирмената мисия на съответните интернет страници и броя на компаниите, посочили поне един принцип и класирани по принадлежност към работодателски организации, показва, че най-богато описаната провъзгласена фирмена култура принадлежи на бизнес организациите от „Шведско-Българската търговска камара“, Българо-Китайска търговско-промишлена палата и Българо-Турска търговска камара, а най-бедно описаната – на тези от „Норвежко-Българска бизнес група“ и Ирано-Българска Бизнес асоциация.
- Компонентът на мисията „Основни продукти и/или услуги“ притежава най-висока популярност във всички работодателски организации между 98 и 100 %, следван от „Географска област“ (65 и 76,5 %) при фирмите от Българо-Турска търговска камара и Българо-Китайска търговско-промишлена палата, също така се обръща внимание на атрибута „Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността“ (77,8 %).
- По отношение компонента „Специфициране на целеви пазари“ фирмите членуващи в Шведско-Българската търговска камара и Българо-Китайска търговско-промишлена палата водят в посочването на този елемент с 100%, следвани от фирмите членове на Българо-Турска търговска камара с 93,3 %.
- Следващият компонент на фирмената мисия, включен на интернет страниците на организациите е „Географска област“. Той най-често се среща като фактор за постигане на организационно лидерство в Българо-Китайска търговско-промишлена палата с 76,5 %, Българо-Турска търговска камара – 65 % и Македонско-Бугарска стопанска комора – 61,5 %.
- Интересно е да се отбележи, че фирмите членуващи в Българо-Китайска търговско-промишлена палата и Шведско-Българската търговска камара също така залагат на „Сърцевинна (основна) технология“ като елемент допълващ провъзгласената фирмена мисия, съответно с 82,4 % и 88,9 %.
- Друг относително широко разпространен компонент е „Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността“, в Българо-Турска търговска камара – 61,7 %, Българо-Китайска търговско-промишлена палата – 76,5 % и Шведско-Българската търговска камара – 77,8 %.
- Следващият относително популярен елемент е „Ключови елементи във фирмената философия“, съответно най-често се посочва от фирми членки на

Българо-Турска търговска камара – 61,7 %, Българо-Китайска търговско-промишлена палата – 64,7 % и Шведско-Българската търговска камара – 77,8 %.

- При „Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност“, отново се повтарят бизнес организациите посочени по-горе, Българо-Турска търговска камара с 76,7 %, Българо-Китайска търговско-промишлена палата – 64,7 % и Шведско-Българската търговска камара – 94,4%.
- По повод посоченият и словоизразен „Желан обществен имидж“ отново Шведско-Българската търговска камара е лидер в това отношение с 72,2 % от фирмите посочили този аспект на мисията, следвани от Българо-Турска търговска камара с 68,3 % и Българо-Китайска търговско-промишлена палата – 64,7 %.
- Следващият компонент, на който се отдава относително значение е „Цел на организацията“, при него фирмите членуващи в Българо-Турска търговска камара са 60 %, от Българо-Китайска търговско-промишлена палата са 64,7 %, а от Шведско-Българската търговска камара са 66,7 %.
- „Организационни резултати“ е елемент на провъзгласената фирмена мисия, посочен от Българо-Турска търговска камара са 68,3 %, Индийско-Българска бизнес камара – 48,3 % и Шведско-Българската търговска камара – 66,7 %.
- Фирмите също така са обърнали внимание и на „Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване“. В Българо-Турска търговска камара са 56,7 %, Българо-Китайска търговско-промишлена палата – 52,9 % и Шведско-Българската търговска камара са 77,8 %.
- Един от по-малко взетите предвид от фирмите компонент на мисията, който си заслужава да бъде посочен е „Яснота на фирмените интереси“, съответно с 43,3 % при организациите в Българо-Турска търговска камара и 55,6 % от членуващите в Шведско-Българската търговска камара.
- Другите изследвани елементи, които са пренебрегнати или липсват напълно като информация на интернет страниците на изследваните бизнес организации са: Специфициране на целеви пазари, Ценности/ вярвания, Желана конкурентна позиция, Конкурентна стратегия, Поведенски стандарти, Отличаващи се компетентности, Ясни конкурентни предимства, Специфични финансови цели, Специфични нефинансови цели и Сърцевинна идеология, като максималният процент е около 20%. Най-често срещаните констатирани липси са при компании от Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата, Индийско-Българска бизнес камара, Ирано-Българска Бизнес асоциация, Инкубатор за стартъпи

CampusX, Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург, Норвежко-Българска бизнес група и Македонско-Бугарска стопанска комора, като най-ниския процент е около 15%.

- Интерес представлява какво е съотношението между бизнес организациите и броя посочени елементи на фирмената мисия. Първият изследван компонент на фирмената мисия е „Специфициране на целеви пазари“, при него се наблюдава следния интензитет на избиране/посочване от бизнес организациите, при Българо-Турска търговска камара той е 48,3%, при Българо-Китайска търговско-промишлена палата и Шведско-Българската търговска камара е около 15%. При Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата и Инкубатор за стартъпи CampusX е между 6,9% и 10,3%, като при останалите организации включени в емпиричното проучване този процент е около 2%.
- Следващият елемент на мисията, е „Основни продукти и/или услуги“. Той се среща на почти всяка интернет страница на изследваните бизнес организации и е между 3,7 % и 19,4%. Този компонент явно не е толкова популярен сред фирмите, съдейки по горепосочените проценти.
- Следващият елемент, който прави впечатление е „Географска област“. За съжаление, той популярен само във фирмите членуващи в Българо-Турска търговска камара с 40,6%, докато в другите бизнес организации неговият процент е под 14 %.
- „Сърцевинната (основна) технология“ е популярна като компонент на официалната фирмена мисия само в Българо-Турска търговска камара и Шведско-Българската търговска камара, съответно с 38,9% и 22,2%.
- „Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността“ се среща най-често във фирмите членуващи в Българо-Турска търговска камара (38,9%), а в другите работодателски организации, този компонент явно е поставен на заден план в тяхното представяне (с до 15%).
- Компонентите „Ключови елементи във фирмената философия“, „Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност“ и „Желан обществен имидж“ са най-популярни сред фирмите членуващи в Българо-Турска търговска камара съответно с около 50%, като в другите бизнес организации този процент е не повече от 18%.

- „Ценностите/вярванията“ както и „Ясни конкурентни предимства“ като елементи от фирмената мисия почти не са откриваеми, или са посочвани еднократно на официалните интернет страници на изследваните бизнес организации.
- По отношение на наблюдаваната висока популярност на някои компоненти на фирмената мисия сред компаниите членуващи в различните бизнес организации може да се отбележи, че: а) най-често компонент на мисията „Желана конкурентна позиция“ се споменава сред компаниите в Българо-Турска търговска камара (43,8%) и „Конкурентна стратегия“ (33,3%); б) компонент „Поведенски стандарти“ и „Цел на организацията“ най-често се появява на интернет страниците на Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (34,8%) и Българо-Турска търговска камара (31 %); в) най-често компоненти „Организационни резултати“ и „Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване“ се открива в Българо-Турска търговска камара, съответно 32,8% и 47,9%; г) компоненти „Отличаващи се компетентности“ и „Яснота на фирмените интереси“ също бива посочван най-много пъти в Българо-Турска търговска камара 42,9% и 54,2%; д) компонент „Специфични финансови цели“ в най-висока степен се наблюдава в Инкубатор за стартъпи CampusX (60,0%) и в Българо-Турска търговска камара (40,0%); е) компонент „Специфични нефинансови цели“ се забелязва най-вече в Българо-Турска търговска камара (55,6%) и Инкубатор за стартъпи CampusX (33,3%); ж) компонент „Сърцевинна идеология“ се забелязва най-вече в Инкубатор за стартъпи CampusX (50,0%), в Българо-Турска търговска камара (25,0%) и Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (25,0%);

Двумерните разпределения между величините на компонентите на фирмената мисия по преглежданите фирмени интернет страници и изследваните компании, обособени по вида им, позволяват да се откроят важни моменти по отношение разкриването на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство, както следва (виж Приложение 3 – таблица 33, таблица 34 и фигура 14):

- Интерес представлява разпределението на компаниите, които са се въздържали от използването, на който и да е атрибут на фирмената мисия или предприемане на съответно действие за нейното изразяване. Те представляват малцинство в тяхната класификация по вид – „Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество“ (1 компания или 14 %“) и „Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици“ (7 компании или 4%). Трябва да се отбележи с позитивен тон, че Местните холдингови дружества, Стратегическите бизнес

единици на мултинационални организации и Чуждестранни компании, на чиито интернет страници не се споменава България са словоизразили фирмената си мисия с поне един от нейните компоненти.

- Сравнителният анализ между броя на идентифицираните компоненти на фирмената мисия на съответните интернет страници и броя на компаниите, посочили поне един компонент и класирани по вид, показва, че най-богато описаната провъзгласена фирмена култура принадлежи на бизнес организациите от вида „Местно холдингово дружество“, „Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация“ и Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България, а най-бедно описаната – на тези от „Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество“ и „Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици“.
- И тук компонентът на мисията „Основни продукти и/или услуги“ притежава най-висока популярност във всички видове организации – „Местно холдингово дружество“ (100%), „Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици“ (99,4%), „Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество“ (100%), „Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация“ (100%) и Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България (100,0%).
- Други относително широко разпространени компоненти на мисията във вида компания „Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици“ са „Сърцевинна (основна) технология“ (48,6%), „Специфични финансови цели“ (60,0%), „Специфични нефинансови цели“ (66,7%), „Сърцевинна (основна) технология“ (50,0%), „Специфициране на целеви пазари“ (39,7%), „Географска област“ (31,3%), „Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността“ (36,8%), „Ключови елементи във фирмената философия“ (37,7%), „Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност “ (32,3%), „Желан обществен имидж“ (35,4%), „Ценности/ вярвания“ (37,9%), „Поведенски стандарти“(43,5%), „Цел на организацията“ (38,8%), „Организационни резултати“ (34,4%) и „Яснота на фирмените интереси“ (33,3%). В този вид фирми, макар и в различна степен, са намерили приложение всички компоненти на мисията от генерирания списък.
- Относително широко разпространени компоненти на мисията във вида компания „Местно холдингово дружество“ са „Отличаващи се компетентности“ (40,0%), „Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността“ (35,8%), „Ключови

елементи във фирмената философия“ (32,5%), „Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност“ (31,3%), „Желан обществен имидж“ (30,5%), „Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване“ (35,2%), „Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността“ (35,8%), „Ключови елементи във фирмената философия“ (32,5%), „Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност“ (31,3%), „Специфициране на целеви пазари“ (30,2%), „Яснота на фирмените интереси“ (35,4%), „Ясни конкурентни предимства“ (31,9%), „Конкурентна стратегия“ (28,6%), „Сърцевинна (основна) технология“ (29,2%), „Цел на организацията“ (27,6%), „Географска област“ (26,0%), „Сърцевинна идеология“ и „Желана конкурентна позиция“ (25,0%), и „Организационни резултати“ (24,0%). Както се вижда от направения по-горе анализ, и тук, макар и в различна степен, са намерили приложение всички компоненти на мисията от емпиричния списък.

- Организациите от вида „Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация“ също са успели да покрият по-голяма част от включените в списъка компоненти на официалната фирмена мисия. Най-голяма популярност имат елементите Желана конкурентна позиция (43,8%), Конкурентна стратегия (38,1%) и Ясни конкурентни предимства (38,3%). Следващите компоненти на мисията със сравнително добра популярност са: Географска област (34,4%), Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност (33,3%), Ценности/ вярвания (35,6%), Организационни резултати (34,4%), Отличаващи се компетентности (34,3%), Яснота на фирмените интереси (31,3%), Поведенски стандарти (28,3%), Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване (28,2%), Желан обществен имидж (28,0%), Основни продукти и/или услуги (26,7%), Ключови елементи във фирмената философия (27,3%) и Цел на организацията (26,7%). Видовете компании, които са не са посочили или повечето от компонентите изобщо не са популярни за тях са Стратегически бизнес единици на местно холдингово дружество и Чуждестранни компании, на чиято интернет страници не се споменава България.

Двумерните разпределения между величините на компонентите на фирмената мисия по преглежданите фирмени интернет страници и изследваните компании, обособени по отраслова принадлежност, позволяват да се откроят важни моменти по отношение разкриването на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство, както следва (виж Приложение 3 – таблица 35, таблица 36 и фигура 15):

- Интерес представлява разпределението на компаниите, които не употребяват компоненти на фирмената мисия на своите интернет страници, като тези групи в почти всички отрасли представляват малцинство – „Услуги (5 компании или 3%), „Финансови услуги“ (2 компании или 11%) и „Индустриално производство“ (1 компания или 1%), а в сектори „Не може да бъде конкретизиран“, „Информационни услуги и информационни технологии“ и „Аутсорсинг“, такава група липсва.
- Сравнителният анализ между броя на идентифицираните компоненти на фирмената мисия на съответните интернет страници и броя на компаниите, посочили поне един принцип и класирани по отраслова принадлежност на бизнес организацията, показва, че най-богато описаната провъзгласена фирмена култура принадлежи на фирмите от сектор „Индустриално производство“ следван от „Аутсорсинг“, „Услуги“ и „Не може да бъде конкретизирана“, а най-бедно описаната – на тези от сектори „Информационни услуги и информационни технологии“ и „Финансови услуги“.
- И тук компонентът на мисията „Основни продукти и/или услуги“ притежава най-висока популярност във всички отрасли – „Индустриално производство“ (100%), „Информационни услуги и информационни технологии“ (100%), „Аутсорсинг“ (100%), „Услуги“ (99,4%), Не може да бъде конкретизиран (100,0%) и „Финансови услуги“ (100%).
- Други относително широко разпространени компоненти на мисията в сектор „Индустриално производство“ са „Специфициране на целеви пазари“ (35,3%), „Географска област“ (38,5%), „Сърцевинна (основна) технология“ (47,2%), „Ключови елементи във фирмената философия“ (39,0%), „Желана конкурентна позиция“ (50,0%), „Конкурентна стратегия“ (52,4%), „Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността“ (32,6%), „Отличаващи компетентности“ (37,1%), „Ясни конкурентни предимства“ (34,0%), „Поведенски стандарти“ и „Организационни резултати“ (30,4%), Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност (31,3%), Желан обществен имидж (30,5%) и Цел на организацията (29,3%). В този отрасъл, макар и в различна степен, са намерили приложение всички компоненти на мисията от генерирания списък.
- Относително широко разпространени компоненти на мисията в сектор „Информационни услуги и информационни технологии“ са „Сърцевинна идеология“ (50,0%), „Специфични финансови цели“ (40,0%), „Специфични

нефинансови цели“ (33,3%), Ценности/ вярвания (25,3%), „Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване“ (21,1%), Организационни резултати (21,6%), Цел на организацията (19,8%), Основни продукти и/или услуги (19,7%) и Сърцевинна (основна) технология (15,3%) . В този отрасъл, макар и в различна степен, са намерили приложение всички компоненти на мисията от генерирания списък, като най-непопулярните са „Сърцевинна (основна) технология“ (3,1%), „Отличаващи се компетентности“ (5,7%) и „Ясни конкурентни предимства“ (6,4%).

- Друг относително широко разпространени компонент на мисията в сектор „Услуги“ е „Желан обществен имидж“ (52,4%), „Яснота на фирмените интереси“ (52,1%), „Отличаващи се компетентности“ (51,4%), „Сърцевинна идеология“ (50,0%), Специфициране на целеви пазари (42,2%), „Основни продукти и/или услуги“ (43,5%), Географска област (39,6%), Сърцевинна (основна) технология (34,7%), Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността (44,2%), Ключови елементи във фирмената философия (45,5%), Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност (42,7%), Желана конкурентна позиция (37,5%), Поведенски стандарти (45,7%), Цел на организацията (41,4%), Организационни резултати (40,0%), Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване (46,5%), „Ясни конкурентни предимства“ (48,9%) и „Специфични нефинансови цели“ (44,4%). Макар и в различна степен, тук се използва пълния спектър от компоненти на фирмената мисия, включени в изготвения емпиричен списък.
- Относително широко разпространени компоненти на мисията в сектор „Аутсорсинг“ са „Желана конкурентна позиция“ и „Яснота на фирмените интереси“ (6,3%), „Географска област“ (5,2%), „Конкурентна стратегия“ (4,8%), Поведенски стандарти и Ясни конкурентни предимства (4,3%), „Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността“ и „Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност“ (4,2%). Тук не се прилагат компоненти като „Отличаващи се компетентности“, „Поведенски стандарти“, „Яснота на фирмените интереси“, „Специфични финансови цели“, „Специфични нефинансови цели“ и „Сърцевинна идеология“. Останалите компоненти от генерирания списък се използват по-рядко и не са споделени във висока степен.
- Други относително широко разпространени компоненти на мисията в сектор „Финансови услуги“ са „Поведенски стандарти“ (8,7%), „Ценности/ вярвания“

(8,0%) и „Основни продукти и/или услуги“ (4,5%). Тук не се прилагат компоненти като „Ключови елементи във фирмената философия“, „Конкурентна стратегия“, „Специфични финансови цели“, „Специфични нефинансови цели“ и „Сърцевинна идеология“. Останалите компоненти от генерирания списък се използват по-рядко и не са споделени във висока степен.

- Относително широко разпространени компоненти на мисията в графата за сектор „Не може да бъде конкретизирана“ са „Специфични финансови цели“ (20,0%), „Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност“ (5,2%), също и следните: „Специфициране на целеви пазари“, „Цел на организацията“ и „Ясни конкурентни предимства“ (4,3%). Тук не се прилагат компоненти като „Желана конкурентна позиция“, „Конкурентна стратегия“, „Яснота на фирмените интереси“, „Специфични нефинансови цели“ и „Сърцевинна идеология“. Останалите компоненти от генерирания списък се използват по-рядко и не са споделени във висока степен.
- По отношение на наблюдаваната висока популярност на някои компоненти на фирмената мисия сред компаниите от различни сектори на икономиката може да се отбележи, че: а) най-често компонент на мисията „Специфициране на целеви пазари“ се споменава сред компаниите в сектори „Услуги“ (42,2%) и „Индустриално производство“ (35,3%); б) компонент „Географска област“ най-често се появява на интернет страниците на компании от сектори „Услуги“ (39,6%) и „Индустриално производство“ (38,5%); в) компонент „Сърцевинна (основна) технология“ най-често се споменава в сектори „Услуги“ (34,7%) и „Индустриално производство“ (47,2%); г) Най-често включвания компонент на мисията „Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността“ се открива в сектори „Услуги“ (44,2%) и „Индустриално производство“ (32,6%); д) компонентът „Ключови елементи във фирмената философия“ е широко разпространен във фирмите от сектори „Услуги“ (45,5%) и „Индустриално производство“ (39,0%); е) най-често компонент на мисията „Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност“ се споменава сред компаниите в сектори „Услуги“ (42,7%) и „Индустриално производство“ (31,3%); ж) компонент „Желан обществен имидж“ се среща сред компаниите в сектори „Услуги“ (52,4%) и „Индустриално производство“ (30,5%); з) друг често срещан компонент от мисията е „Ценности/ вярвания“ и се открива в сектори „Услуги“ (34,5%), „Индустриално производство“ (26,4%) и „Информационни услуги и

информационни технологии“ (25,3%); и) най-често компонент „Желана конкурентна позиция“ се открива в сектори „Индустриално производство“ (50,0%) и „Услуги“ (37,5%); й) най-често компонент „Конкурентна стратегия“ се открива в сектори „Услуги“ (33,3%) и „Индустриално производство“ (52,4%); к) компонент „Поведенски стандарти“ също бива посочван най-много пъти в сектори „Услуги“ (45,7%) и „Индустриално производство (30,4%); л) компонент „Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване“ се открива в сектори „Услуги“ (46,5%), „Индустриално производство“ (23,9%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (21,1%); м) компонент „Отличаващи компетентности“ в най-висока степен се наблюдава в сектори „Услуги“ (51,4%) и „Индустриално производство (37,1%); н) компонент „Ясни конкурентни предимства“ се забелязва най-вече в сектори „Услуги“ (48,9%) и „Индустриално производство“ (34,0%); о) компонент „Яснота на фирмените интереси“ най-често се използва в сектори „Услуги“ (52,1%) и „Индустриално производство“ (29,2%); п) компонент „Специфични нефинансови цели“ се забелязва най-често в сектори „Услуги“ (44,4%), „Информационни услуги и информационни технологии“ (33,3%) и „Индустриално производство“ (22,2%); р) компонент „Специфични финансови цели“ се открива най-често в сектори „Информационни услуги и информационни технологии“ (40,0%), „Услуги“ (20,0%), „Индустриално производство“ (20,0%) и „Не може да бъде конкретизирана“ (20,0%); с) компонент „Сърцевинна идеология“ се открива най-често в сектори „Услуги“ (50,0%) и „Информационни услуги и информационни технологии“ (50,0%).

Двумерните разпределения между величините на компонентите на фирмената визия по преглежданите фирмени интернет страници и изследваните компании, обособени по отраслова принадлежност към целеви работодателски организации, позволяват да се откроят важни моменти по отношение разкриването на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство, както следва (виж Приложение 3 – таблица 37, таблица 38 и фигура 16):

- Интерес представлява разпределението на компаниите, които не употребяват компоненти на фирмената визия на своите интернет страници, като тук според степента на използване на компоненти на визията целевите работодателски организации могат да бъдат обособени в няколко групи, а именно: а) компаниите, въздържали се от ползването на този подход на разкриване на официалната организационна култура, представляват мнозинство в Българо-

Руска Търговско-Промишлена Палата (60 компании или 81%) и в Норвежко-Българска бизнес група (17 компании или 81%); б) компаниите, въздържали се от ползването на този подход на разкриване, представляват преобладаващата група членове в работодателски организации като Индийско-Българска бизнес камара (22 компании или 71%), Ирано-Българска Бизнес асоциация (14 компании или 67%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (35 компании или 65%); в) сред членовете на Инкубатор за стартъпи CampusX и Македонско-Бугарска стопанска комора се констатира ясно изразено колебание относно ползите от този подход на разкриване на елементи на визията в интернет пространството, като групата на въздържалите се от използването му възлиза на 30 компании или 56% и 7 компании или 54% от всички членове на работодателските организации.

- Сравнителният анализ между броя на идентифицираните компоненти на фирмената визия на съответните интернет страници и броя на компаниите, посочили поне един компонент и класирани по принадлежност към целеви работодателски организации, показва, че най-богато провъзгласената фирмена култура се описва сред членовете на Шведско-Българската търговска камара и Българо-Китайска търговско-промишлена палата. По пестеливи на информация и компоненти са фирмите членуващи в Българо-Турска търговска камара и Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата. А най-бедно чрез този подход фирмената култура се разкрива в Инкубатор за стартъпи CampusX, Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург и Норвежко-Българска бизнес група.
- Най-широко разпространение на компонента „Мисия“ се открива в Македонско-Бугарска стопанска комора (100%) и Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (85,7%). По-пестеливи в посочването на този компонент са Индийско-Българска бизнес камара (77,8%), Инкубатор за стартъпи CampusX и Норвежко-Българска бизнес група (75,0%), Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (73,7%), Ирано-Българска Бизнес асоциация (71,4%), Българо-Турска търговска камара (60,0%). При Българо-Китайска търговско-промишлена палата (36,4%) и Шведско-Българската търговска камара (31,3%) компонента „Мисия“ на официалната фирмена визия е сравнително слабо засегнат. Останалите компоненти на визията от генерирания списък се прилагат още по-рядко.
- Най-широко разпространение в Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата намират компоненти на фирмената визия като „Стратегия“ (13,5%) и „Същностна/ сърцевинна идеология“ (10,8%). Другите два компонента

включени в списъка за емпиричното проучване са по-слабо засегнати: „Предначертано/провидяно бъдеще“ (9,8%) и „Фирмена култура“ (3,8%).

- Най-широко разпространение в Българо-Турска търговска камара намират компоненти на фирмената визия като „Фирмена култура“ (50,9%) и сърцевинна идеология“ (32,4%). Другите компоненти като „Стратегия“ (21,6%) и „Предначертано/провидяно бъдеще“ (31,1%) са по-слабо използвани.
- При Българо-Китайска търговско-промишлена палата можем да откроим два компонента на визията, на който е обърнато по-специално внимание, „Фирмена култура“ (18,9%) и „Същностна/ сърцевинна идеология“ (16,2%). Останалите компоненти на визията от генерирания списък се прилагат още по-рядко.
- Случаят с организациите, членуващи в Индийско-Българска бизнес камара е интересен поради факта, че при тях има наличие на бедно посочване на ключови компоненти на фирмената визия. Можем все пак да кажем, че сравнително внимание се обръща на „Предначертано/ провидяно бъдеще“ (6,6%). Останалите компоненти на визията от генерирания списък се прилагат по-рядко или дори изобщо не се прилагат, като в случая на „Фирмената култура“.
- В Ирано-Българска Бизнес асоциация случаят е почти идентичен, с тази разлика, че тук компонентите „Фирмена култура“ и „Същностна/ сърцевинна идеология“ липсват изцяло, а другите компоненти включени в списъка са посочени с нищожно участие и важност.
- При Инкубатор за стартъпи CampusX са посочени компоненти „Предначертано/ провидяно бъдеще“ (11,5%) и „Стратегия“ (8,1%), много слабо „Фирмена култура“ (1,9%), а „Същностна/ сърцевинна идеология“ изобщо липсва.
- Най-широко разпространение в Норвежко-Българска бизнес група намира компонента на фирмената визия като „Стратегия“ (5,4%). Останалите компоненти на визията не се използват тук.
- Най-широко разпространение в Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург, намира компонента на фирмената визия като „Стратегия (18,9%). Останалите компоненти на визията от генерирания списък като „Предначертано/ провидяно бъдеще“ (1,6%) и „Фирмена култура“ (1,9%) са се прилагат еднократно, а „Същностна/ сърцевинна идеология“ не се използва изобщо.
- При организациите членки на Шведско-Българската търговска камара, най-широко разпространение намират компоненти на фирмената визия като „Фирмена култура“ (22,6%) и „Същностна/ сърцевинна идеология“ (35.1%),

следвани по популярност от „Предначертано/ провидяно бъдеще“ (21,3%) и „Стратегия“ (16,2%).

- В Македонско-Бугарска стопанска комора компонентите на фирмената визия са еднократно използвани или изобщо пренебрегнати, както е случая например с компонента „Фирмена култура“.
- По отношение на наблюдаваната висока популярност на някои компоненти на фирмената визия сред компаниите от целеви работодателски организации може да се отбележи, че: а) компонент „Мисия“ най-често се открива в Българо-Турска търговска камара (22,1%) и Инкубатор за стартъпи CampusX (18,9%); б) компонент „Стратегия“ най-често се открива в Българо-Турска търговска камара (21,6%) и Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (18,9%); в) компонент „Фирмена култура“ най-често се открива в Българо-Турска търговска камара (50,9%) и Шведско-Българската търговска камара (22,6%); г) компонент „Същностна/ сърцевинна идеология“ най-често се открива в Българо-Турска търговска камара (32,4%) и Шведско-Българската търговска камара (35,1%); д) компонент „Предначертано/ провидяно бъдеще“ най-често се открива в Българо-Турска търговска камара (31,1%) и Шведско-Българската търговска камара (21,3%).

Двумерните разпределения между величините на компонентите на фирмената визия по преглежданите фирмени интернет страници и изследваните компании, обособени по вид, позволяват да се откроят важни моменти по отношение разкриването на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство, както следва (виж приложение 3 – таблица 39, таблица 40 и фигура 17):

- Интерес представлява разпределението на компаниите, които не употребяват компоненти на фирмената визия на своите интернет страници, като тук на тази основа видовете бизнес организации могат да бъдат обособени в три групи, а именно: а) първа, в която компаниите, въздържащи се от използването на този подход на културално разкриване, представляват малцинство, а именно: в групата на местните холдингови дружества (23 компании или 40%) и групата на Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация (48 компании или 51%); б) втората група, в която компаниите, въздържащи се от използването на този подход на културално разкриване, представлява значително мнозинство – групата на чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България (20 компании или 67%) и групата на Самостоятелна

организация без стратегически бизнес единици (122 компании или 70%); в) третата група, в която е налице ясно изразено колебание в предпочитанията сред членовете, макар и да има предимство за групата на въздържащите се от възприемането на този подход към разкриване на целева фирмена култура в интернет пространството – в групата на Стратегическите бизнес единици на местно холдингово дружество (6 компании или 86%).

- Сравнителният анализ между броя на идентифицираните компоненти на фирмената визия на съответните интернет страници и броя на компаниите, посочили поне един компонент и класирани по вид, показва, че по-най богат начин провъзгласената фирмена култура е описвана сред членовете на групата на Местни холдингови дружества, по пестеливо в групите на Самостоятелните организации без стратегически бизнес единици, Стратегическите бизнес единици на местно холдингово дружество и Стратегическите бизнес единици на мултинационална организация, а най-бедно е отразявана в групата на чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България.
- Най-широко разпространение в групата на Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество намират компоненти на фирмената визия като „Мисия“ (100%) и „Същностна/ сърцевинна идеология“ (100%). Останалите компоненти се използват еднократно или много рядко.
- Най-широко разпространение в групата на Местно холдингово дружество намират компоненти на фирмената визия като „Мисия“ (60,0%), „Фирмена култура“ (51,4%) и „Предначертано/ провидяно бъдеще“ (62,9%). Останалите компоненти се използват по-рядко.
- Най-широко разпространение в групата на Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици намира компонента на фирмената визия като „Мисия“ (71,2%), при групата на Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация този компонент е разпространен на 66,0%, а в групата на Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България процентът на разпространение е 50,0%. Останалите компоненти се използват по-рядко.
- По отношение на наблюдаваната висока популярност на някои компоненти на фирмената визия сред различните видове компании може да се отбележи, че: а) най-често компонент „Предначертано/провидяно бъдеще“ се споменава в

групата на Местно холдингово дружество (36,1%) и групата на стратегическите бизнес единици на мултинационалните организации (32,8%); б) най-често компонент „Стратегия“ се посочва в групата на самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (29,7%) и групата на стратегическите бизнес единици на мултинационалните организации (37,8%); в) най-често компонент „Мисия“ се открива в групата на самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (38,9%) и в групата на Стратегическите бизнес единици на мултинационална организация (32,6%); г) най-често компонент „Фирмена култура“ се открива в групата на местните холдингови дружества (34,0%), самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (34,0%) и в групата на Стратегическите бизнес единици на мултинационална организация (28,3%); д) най-често компонент „Същностна/ сърцевинна идеология“ се открива в групата на местните холдингови дружества (35,1%), самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (29,7%) и в групата на Стратегическите бизнес единици на мултинационална организация (32,4%); е) макар и далеч по-слабо използван в сравнение с предходните, най-често компонент „Мисия“ се споменава в групата на Местните холдингови дружества (22,1%); ж) макар и далеч по-слабо използван в сравнение с предходните, най-често компонент „Стратегия“ се споменава в групата на Местните холдингови дружества (27,0%); з) също така компонента „Предначертано/ провидяно бъдеще“ е слабо популярен в групата на самостоятелните организации без стратегически бизнес единици (24,6%); и) компонентите „Стратегия“ , „Фирмена култура“ и „Предначертано/ провидяно бъдеще“ липсват при групата на Стратегическите бизнес единици на местно холдингово дружество, а другите включени в емпиричното изследване са изключително слабо популярни; й) компонента „Същностна/ сърцевинна идеология“ изобщо не е посочен от никоя бизнес организация от групата на Чуждестранни компании, на чиито интернет страници не се споменава България.

Двумерните разпределения между величините на компонентите на фирмената визия по преглежданите фирмени интернет страници и изследваните компании, обособени по отраслова принадлежност, позволяват да се откроят важни моменти по отношение разкриването на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство, както следва (виж Приложение 3 – таблица 41, таблица 42 и фигура 18):

- Интерес представлява разпределението на компаниите, които не употребяват компоненти на фирмената визия на своите интернет страници, като тук на тази основа бизнес организациите от различните отрасли могат да бъдат обособени в няколко групи, а именно:  а) първа, в която същите представляват ясно изразено малцинство – в „Аутсорсинг“ (5 компании или 45%); б) втора, в която същите силно доминират – „Услуги“ (106 компании или 66%);  в) трета, в която е налице ясно изразено колебание между членовете, макар и въздържалите се компании от използване на този подход за описание на фирмената култура да заемат втората по популярност позиция – „Индустриално производство (53 компании или 57%), „Информационни услуги и информационни технологии“ (39 фирми или 56%) и „Финансови услуги“ (10 компании или 56%);  г) четвърта, в която е налице равновесие между възползването и въздържанието от прилагането на вече посочения подход – сектор „Не може да бъде конкретизиран“ (50%).
- Сравнителният анализ между броя на идентифицираните компоненти на фирмената визия на съответните интернет страници и броя на компаниите, посочили поне един компонент и класирани по отраслова принадлежност, показва, че по най-богат начин провъзгласената фирмена култура е описвана в сектор и „Индустриално производство“ и „Услуги“, по-богато в сектори „Аутсорсинг“ и „Не може да бъде конкретизирана“, а най-бедно е разкрита в сектори „Информационни услуги и информационни технологии“ и „Финансови услуги“.
- Най-широко разпространение в сектор  „Индустриално производство“ намират компоненти на фирмената визия като “Мисия“ (72,5%). „Стратегия“ (45,0%), „Фирмена култура“ (47,5%) и „Предначертано/провидяно бъдеще“ (42,5%). Компонентът „Същностна/ сърцевинна  идеология“ се използват по-рядко.
- Най-широко разпространение в сектор „Информационни услуги и информационни технологии“ намират компоненти на фирмената визия като „Мисия“ (71,0%), и „Предначертано/провидяно бъдеще“  (35,5%). Останалите компоненти в генерирания списък се използват рядко.
- Най-широко разпространение в сектор  „Аутсорсинг“ намират компоненти на фирмената визия като „Мисия“ (66,7%) и „Предначертано/провидяно бъдеще“ (50,0%). Останалите компоненти в генерирания списък се използват рядко.
- Най-широко разпространение в сектор  „Услуги“ намират компоненти на фирмената визия като „Мисия“ (57,4%), „Фирмена култура“ (53,7%)

„Предначертано/провидяно бъдеще“ (50,0%) и „Същностна/ сърцевинна идеология“ (38,9%), като компонента „Стратегия“ се използва по-рядко.

- В сектор „Не може да бъде конкретизиран“ се използват компоненти на фирмената визия като „Мисия“ (66,7%), „Стратегия“ (33,3%) и „Фирмена култура“ (33,3%). Останалите компоненти от списъка се прилагат по-рядко.
- Най-широко разпространение в сектор „Финансови услуги“ намират компоненти на фирмената визия като „Мисия“ (62,5%) и „Стратегия“ (25,0%). Останалите компоненти в генерирания списък се използват рядко или дори еднократно, а компонента „Фирмена култура“ не е посочен изобщо.
- По отношение на наблюдаваната висока популярност на някои компоненти на фирмената визия сред компаниите от целевите сектори на икономиката може да се отбележи, че: а) най-често компонент „Предначертано/провидяно бъдеще“ се споменава на интернет страниците на компаниите в сектори „Услуги“ (44,3%) и „Индустриално производство“ (27,9%) ; б) най-често компонент „Стратегия“ се прилага от фирмите в сектори „Услуги“ (29,7%) и „Индустриално производство“ (48,6%); в) най-често компоненти „Мисия“ се открива в сектори „Услуги“ (32,6%) и „Индустриално производство“ (30,5%); г) използваният компонент „Същностна/сърцевинна идеология“ най-често се прилага в сектори „Индустриално производство“ (29,7%) и „Услуги“ (56,8%); д) следващият компонент на визията с висока популярност е „Фирмена култура“, която намира най-широко приложение в сектори „Индустриално производство“ (35,8%) и „Услуги“ (54,7%), това е и компонентът, който не е използван/посочен изобщо в сектор „Финансови услуги“.

Интересна информация относно компаниите, включени в изследването се разкрива чрез двумерното разпределение между „вида на компанията“ и „принадлежността ѝ към конкретна работодателска организация“, както следва (виж Приложение 3 – таблица 43):

- В емпиричното проучване са включени 9 фирми, членуващи в Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата, които са класифицирани като местни холдингови дружества, 54 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици, само 3, класифицирани като стратегически бизнес единици на местно холдингово дружество, 5 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация, 3 фирми,

определени като чуждестранни компании, на чиято интернет страница не се споменава България, от общо 74 включени в изследването.

- В емпиричното проучване са включени 23 фирми, членуващи в Българо-Турска търговска камара, които са класифицирани като местни холдингови дружества, 16 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици, само 1 организация класифицирана като стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество, 20 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация и 1 фирма, определена като чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България, от общо 61 включени в изследването.
- В изследването са включени 3 фирми, членуващи в Българо-Китайска търговско-промишлена палата, които са класифицирани като местни холдингови дружества, 14 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици, компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация, стратегически бизнес единици на местно холдингово дружество и чуждестранни компании, на чиито интернет страница не се споменава България не са взели участие в емпиричното проучване.
- В емпиричното проучване са включени 3 фирми членуващи в Индийско-Българска бизнес камара, които са класифицирани като местни холдингови дружества, 16 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици, само 1 организация класифицирана като стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество, 10 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация и 1 фирма, определена като чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България, от общо 31 включени в изследването.
- В изследването са включени 3 фирми членуващи в Ирано-Българска Бизнес асоциация, които са класифицирани като местни холдингови дружества, 14 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици, 3 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация и 1 фирма, определена като чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България, стратегически бизнес единици на местно холдингово дружество не са взели участие в емпиричното проучване.

- Организациите, членуващи в Инкубатор за стартъпи CampusX, са 5 компании на местни холдингови дружества, 27 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици, 9 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация и 13 фирми, определени като чуждестранни компании, на чиито интернет страница не се споменава България от общо 54. Стратегически бизнес единици на местно холдингово дружество не са взели участие в емпиричното проучване.
- В емпиричното проучване са включени 3 фирми, членуващи в Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург, които са класифицирани като местни холдингови дружества, 15 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици, само 1 организация класифицирана като стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество, 33 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация и 2 фирми, определени като чуждестранни компании, на чиито интернет страница не се споменава България, от общо 54 включени в изследването.
- В изследването са включени 2 фирми членки в Норвежко-Българска бизнес група, които са класифицирани като местни холдингови дружества, 14 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици, 2 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация и 3 фирми, определени като чуждестранни компании, на чиито интернет страница не се споменава България. Стратегически бизнес единици на местно холдингово дружество не са взели участие в емпиричното проучване.
- Организациите, членуващи в Шведско-Българската търговска камара, са 7 компании на местни холдингови дружества, 4 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици и 7 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация. Фирми, определени като стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество и чуждестранни компании, на чиито интернет страница не се споменава България не са взели участие в емпиричното проучване.
- Интересно е да се отбележи, че бизнес организации членки на Македонско-Бугарска стопанска комора, са само от видовете стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество (1 компания), стратегическа бизнес единица на мултинационална организация (6 фирми) и чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България (6 компании), останалите видове

като местно холдингово дружество и самостоятелна организация без стратегически бизнес единици не са взели участие в емпиричното изследване.

- Видовете компании участвали в проучването са местно холдингово дружество (общо 58 фирми), самостоятелна организация без стратегически бизнес единици (общо 174 фирми), стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество (общо 7 компании), стратегическа бизнес единица на мултинационална организация (общо 95 компании) и чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България (общ брой фирми - 30).

Двумерното разпределение между „*вида на компанията*" и „отрасловата ѝ принадлежност (б.а. по агрегирана класификация)", също позволява да се откроят важни моменти по отношение на съвкупността от изследваните компании, както следва (виж Приложение 3 – таблица 44):

- В емпиричното проучване са взели участие 11 фирми, принадлежащи към сектор „Индустриално производство", които са класифицирани като местни холдингови дружества; 42 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици; само 1 фирма, класифицирана като стратегически бизнес единици на местно холдингово дружество; 32 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация; и 7 фирми, определени като чуждестранни компании, на чиято интернет страница не се споменава България, от общо 93 включени в изследването.
- В обхвата на проучването са включени 11 фирми , принадлежащи към сектор „Информационни услуги и информационни технологии", които са класифицирани като местни холдингови дружества; 28 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици; нито една фирма като стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество; 18 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация; и 13 фирма, определени като чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България, от общо 70 включени в емпиричното изследване.
- В емпиричното проучване са взели участие 2 фирми, принадлежащи към сектор „Аутсорсинг", които са класифицирани като местни холдингови дружества; 4 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици; нито една фирма, класифицирана като стратегически бизнес единици на местно холдингово дружество; 5 компании, които са стратегически бизнес

единици на мултинационална организация; и отново нито една фирми, определени като чуждестранни компании, на чиято интернет страница не се споменава България, от общо 11 включени в изследването.

- В обхвата на проучването са включени 27 фирми, принадлежащи към сектор „Услуги“, които са класифицирани като местни холдингови дружества; 90 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици; 4 фирми като стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество; 30 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация; и 9 фирма, определени като чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България, от общо 160 включени в емпиричното изследване.
- В емпиричното проучване са взели участие 5 фирми, принадлежащи към сектор, който „Не може да бъде конкретизирана“, които са класифицирани като местни холдингови дружества; 4 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици; нито една фирма, класифицирана като стратегически бизнес единици на местно холдингово дружество; 3 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация; и нито една фирми, определени като чуждестранни компании, на чиято интернет страница не се споменава България, от общо 12 включени в изследването.
- В обхвата на проучването са включени 2 фирми, принадлежащи към сектор „Финансови услуги“, които са класифицирани като местни холдингови дружества; 6 фирми, определени като самостоятелни организации без стратегически бизнес единици; 2 фирми като стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество; 7 компании, които са стратегически бизнес единици на мултинационална организация; и 1 фирма, определена като чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България, от общо 18 включени в емпиричното изследване.
- Като цяло видовете компании участвали в настоящото проучване са местно холдингово дружество (общо 58 фирми), самостоятелна организация без стратегически бизнес единици (общо 174 фирми), стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество (общо 7 компании), стратегическа бизнес единица на мултинационална организация (общо 95 компании) и чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България (общо 30 фирми).

### 3.3. Изводите на екипа от осъщественото научно изследване

В изследваната съвкупност от компании проличава ясно изразено консервативно отношение на висшите мениджъри към изграждането и развитието на системата на провъзгласената организационна култура. Забелязва се дори, че най-широко изследваните, анализирани и представяни в научната литература елементи на прокламираната фирмена култура като „мисия“ и „визия“ не заемат челни места сред предпочитанията на взимащите решения хора в целевите бизнес организации. За сметка на това на преден план излизат „базови“ (б.а. „непретенциозни“) елементи като „за нас...“ и „нашата (организационната) история“, а на малко по-задни и все пак водещи позиции са установени „мото“ и „корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие“. Едва тогава идва редът на „мисията“ и „целта-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“. А визията, макар и да е сред относително популярните официални фирмени документи, заема още по-задна позиция по предпочитание сред висшите мениджъри. Добро впечатление оставя относително широко застъпената, фирмена ориентация към поемане на отговорности в сферата на социалната отговорност и в по-широк план – на устойчивото развитие, особено като се взема предвид бавно, трудно и колебливо протичащият преход към пазарна икономика и демократична политическа система от 1990 година до този момент и фактът, че горепосочената ориентация бе привнесена (б.а. дори в известна степен наложена) отвън за опериращите в България по-мощни компании по направление на реализираното сътрудничеството с Организацията на обединените нации, в Европейския съюз и със съответните фирми-майки за представителствата на водещите международни компании или корпоративната им собственост у нас. Косвено се констатира, че целевите работодателски организации (б.а. без Инкубатор за стартъпи CampusX) служат като един вид културален посредник между българския бизнес и съответните страни и региони, поради наблюдаваните специфични и доминиращи отношения към необходимото или приемливото богатство на изразяване на провъзгласената организационна култура във всяка от тях. Все пак висшите мениджъри на мощните функциониращи у нас компании – Местните холдингови дружества и Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации, демонстрират по-богато и разнообразно възприемане на елементи на прокламираната фирмена култура. Ето защо не е изненадващо, че сред компаниите-членове на Инкубатора за стартъпи CampusX преобладава относително умерена позиция по отношение на степента на изграждане и комуникиране на прокламираната фирмена

култура, като се вземе предвид факта, че тук става въпрос предимно за малки и средни бизнес организации, повечето от които са създадени през последните няколко години. А констатираното голямо изобилие на използваните елементи на опублечената корпоративна култура в икономически сектори като „Финансови услуги“ и „Индустриално производство“ може да се определи – от една страна, като активна реализация на силно изразено управленско намерение за предприемане на целенасочени, ориентирани към иновации, промени в бизнеса с оглед заемане или задържане на лидерски позиции за конкретни компании на съществуващи или нови пазари чрез преследването на нови стратегии и стимулирането на  желани линии на поведение от представителите на различните заинтересовани страни. Но от друга страна, точно в тези отрасли явно турбуленциите в бизнес средата (б.а. пробивни иновации, нови регулации на национално и международно ниво) са най-дълбоки и поставят сериозни предизвикателства, на които висшите мениджъри са принудени да разчитат ранните сигнали или своевременно да реагират на настъпването им, полагайки допълнителни усилия в неизбежните предоговаряния на консенсуса със заинтересованите групи, оправдаващи основната причина за съществуването на компанията и ангажирането им по специфични начини с нейния бизнес.

Такова положение свидетелства за наличие на дълбоко различие между теорията и практиката в сферата на опублечената корпоративна култура. Същевременно, ако се извърши сравнителен анализ с високите достижения в сферата на провъзгласената организационна култура сред водещите компании от развитите икономики, могат да се направят поне четири основни извода, а именно (виж Приложение 1):

- в съвкупността от изследвани компании, членове на целеви работодателски организации, мисията и визията явно не са най-предпочитаните инструменти за изразяване и комуникиране на желаната, прокламирана фирмена култура.
- в съвкупността от изследвани компании, членове на целеви работодателски организации, се залага преди всичко на разработването и разпространяването сред заинтересованите групи на относително по-непретенциозни елементи на прокламираната фирмена култура, които дори все още не са теоретично подробно систематизирани, да не говорим за постигането на доминиращо мнение или на съгласие между заинтересованите групи относно вплетените в тях нюанси в значението.
- в съвкупността от изследвани компании, членове на целеви работодателски организации, не се използват елементи на опублечената корпоративна култура

като манифест, организационна/ корпоративна мантра, организационен/ корпоративен меморандум, големи, рисковани, дръзки цели, цел-ориентир към големи и дълбоки промени и цел към гигантски скок, което може да се приема като косвен показател за относително по-слабата иновационна ориентация сред компаниите, функциониращи у нас, не само по отношение на продукти, услуги и пазари, но и по отношение създаването и внедряването на съвременни и нови подходи и методи в мениджмънта.

- в съвкупността от изследвани компании очевидно стартъпите - предимно членове на Инкубатора CampusX, явно не са възприели за изразяване на стратегическите си намерения доказали се в практиката на подобни, но изключително успешни фирми от развитите световни региони (екосистеми) по света (б.а. Силициевата долина, Лондон, Ню Йорк, Бостън, Пекин, Амстердам, Париж, Берлин и други) (по The Global Startup Ecosystem Report, 2022) елементи на провъзгласената организационна култура като големи, рисковани, дръзки цели, цел-ориентир към големи и дълбоки промени и цел към гигантски скок. Последното може би е една от причините за ниския брой изключително преуспяващи стартъпи, базирани в съответните екосистеми у нас (б.а. еднорози или във фаза на експоненциален растеж).

По отношение на заинтересованите групи в това изследване де факто са извършени по необходимост единствено дребни допълнения към формираната им структура в първото изследване на прокламираната фирмена култура, провеждано у нас (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018), като се обогатяват единствено действащите социални актьори в рамките на целеви заинтересовани групи, в унисон с бавното, но относително последователно преориентиране (б.а. частично изместване) на вниманието в звеното по човешките ресурси и сред съдействащия висш мениджмънт извън организационните граници, за да се стимулират и обгрижват по подходящи начини съвременните, по-богати аспекти на взаимодействие с хората, допринасящи за целевите компании, и изобщо – между контрагентите. Въпреки това, трябва да се отбележи, че липсват свидетелства за извършване на сериозно творческо прекрояване (б.а. ново или свързано допълващо сегментиране) на традиционно възприеманите заинтересовани групи или транспонирането им във виртуалното пространство – един от факторите, допринасящи за реализирането на ускоряващ се растеж от водещи стартъпи или обособени подразделения на мощни компании, обичайно с произход от развитите икономики (Ismail, Malone, van Geest, Diamandis, 2014), т.е. формирования, стремящи се към

организационно лидерство в съвременната променлива, динамична, сложна и несигурна бизнес среда. Констатира се доминиране на традиционно декларираната ориентация към организационно съществуване и развитие за благото на клиентите, подкрепена от задължително съсредоточаване на вниманието на взимащите решения хора в изследваните компании върху заинтересовани групи в рамките на организационните граници, като дори отношенията с акционери и инвеститори са оставени на относително по-заден план, което е косвено отражение от недоразвития капиталов пазар у нас и в региона ни като цяло. Същевременно се наблюдава определянето на медиите и обществените лидери като малко по-сериозен приоритет може би в контекста на изпълняваните ангажименти в сферата на корпоративната социална отговорност и устойчивото развитие. За сметка на това конкурентите не изглеждат предпочитан атрибут на провъзгласената организационна култура в изследваната съвкупност от бизнес организации. Зад подобно отношение могат да бъдат посочени поне няколко причини, които могат да бъдат възприемани както като алтернативни, така и като взаимно допълващи се, а именно:

- наблюдаваните от години ниски равнища на конкурентна борба в нашия географски район.
- отсъствието на навици сред висшите мениджъри на преобладаващата част от изследваните компании да сравняват открито пазарното им представяне с равнищата, постигани от други играчи.
- доминиращо убеждение, че официалното посочване на конкурент представлява „безплатна реклама“ за бизнеса на същия, което подкопава постигането и задържането на собствения успех.

Налице е и относително по-слабо публично ангажиране сред изследваните компании с местната общност поради факта, че значителна част от тях принадлежат към работодателски организации, ориентирани към установяване, поддържане и задълбочаване на търговски, производствени и съпътстващи културални отношения с целеви партньори от важни за Българската икономика страни и региони (Белгия, Люксембург, Швеция, Норвегия, Турция, Русия, Китай, Индия и Македония), а и структурата на собствеността в много от тях предопределя други акценти в предприеманите социални инициативи, особено на глобално и по-тясно международно ниво.

Очертава се значимо разграничение между компаниите-членове на работодателски организации, служещи като културални мостове с бизнеса, произхождащ от други

европейски държави (на запад и на север) и компаниите-членове на работодателските асоциации, ориентирани към поддържане на връзки с бизнеса, произхождащ от целеви евро-азиатски държави и региони (на изток). При първите се наблюдава по-голямо богатство в използването на идентифицираните заинтересовани групи, за сметка на втората група, където явно висшите мениджъри демонстрират силна въздържаност, ако не към поддържането на по-тесни връзки с широк кръг заинтересовани страни, то към публичното им оповестяване най-вероятно по различни причини, включително културални. Съвсем логично посвещаването на по-голямо внимание на заинтересованите групи се декларира от тези компании, които работят на международните пазари, в повече от една локални бизнес среди, където бизнесът се характеризира с по-голяма сложност поради необходимостта от множество съгласувания в предприеманите действия на различни нива в големите и мощни компании, като Стратегическите бизнес единици на мултинационални организации, Чуждестранните компании, на чиито интернет страници не се споменава България и Местните холдингови дружества. Ето защо не е изненадващо, че поставянето на сериозен акцент върху заинтересованите групи се оказва типично за изследваните компании, опериращи в повече от един сектор на икономиката и иновативно ориентираните отрасли.

Именно широката гама от произходи на собствеността на изследваните бизнес организации, както и доминиращата експортна ориентация към международните пазари, предопределят наличието на голямо разнообразие от езикови версии на фирмените интернет страници, като същото е по-голямо при глобалните компании, независимо от използваната стратегия на навлизане на българския пазар. Като цяло може да се заключи, че според проектираните езикови версии английският език продължава да бъде доминиращият световен език на бизнеса в съвкупността от изследваните компании, следван по популярност от българския език, и подбрани европейски и други езици. А иначе, голямото разнообразие от относително слабо официално използвани езикови версии на фирмените интернет страници се дължи на присъствието на чуждестранни инвеститори у нас с различен произход. Тук също влияние оказва формирането и доминирането на нова практика сред международните компании при създаването на предпочитани езикови версии на фирмените интернет страници, а именно създаване на клъстери от потенциално най-често използваните езикови версии на интернет страниците както за фирмите-майки (б.а. корпоративните централи), така и за съответните подразделения или свързани компании. При централите се наблюдава възприемане на по-широка езикова палитра, докато при подразделенията или свързаните

компании тя е много по-тясна, свеждана често до местен език – в нашия случай български, и английски или друг чуждестранен език. Като цяло големите международни компании, включително техните подразделения в България, поддържат най-висока степен на езиково разнообразие на съдържанието, поместено на интернет страниците им. В съвкупността от изследваните компании, в голямата си част принадлежащи към работодателски организации, които служат като икономически и културален мост между българската икономика и други ключови региони и страни по света, комбинацията от езикови версии „български и английски език" е по-слабо разпространена в сравнение със сумата от другите наблюдавани езикови комбинации. Във много висока степен се забелязва еднаквост в предлаганото съдържание на предпочетените за изграждане езикови версии на фирмените интернет страници, което е сигурен признак за известна ориентация към следване на стратегии в областта на разнообразието и включването по отношение не само на служителите, но и на останалите незаинтересовани групи. Особено е положението с използваните езикови версии сред компаниите-членове на Македонско-Бугарската стопанска комора, където водеща е ролята на английския и македонския език, явно и като отражение на револвиращото напрежение в последно време в отношенията между двете страни.

Относно възприемането на подход на богато езиково осигуряване на интернет страниците на компаниите-членове, принадлежащи към някои от проучваните работодателски организации, могат да бъдат посочени различни причини, като:

- за Българо-Китайската търговско-промишлена палата - дългогодишният статут на „фабрика на света" за Китай, макар че вече осезателно се забелязва тенденция на промяна (Perez, 2023), дължаща се на проблемите с производството и снабдяването, свързани с пандемията от Covid-19, нарастващото геополитическо противопоставяне и постепенното трансформиране на Китай в развита икономика.
- за Българо-Турската търговска камара – Турция представлява растящ, огромен пазар, търсещ световна реализация на продуктите и услугите си.
- за Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург: извършеното трансформиране на бившето колониално господство (б.а. налагане на културен детерминизъм) в различни региони по света във взаимноизгодни икономически, политически и културни интензивни взаимодействия, разпростиращи се дори отвъд някогашните зони на влияние. Тук ключово влияние оказва липсата (б.а. недопускането) на

умора от глобализацията в съответните водещи в икономическото си развитие общества и затварянето им в местните проблеми.

- за Ирано-Българската Бизнес асоциация: в Иран активно търсят нови и поддържат връзките с настоящи бизнес партньори в условията на наложени икономически санкции от много страни по света.
- за Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата: в Русия преследват по-висок растеж в националната икономика и от началото на войната в Украйна активно търсят нови и поддържат връзките с настоящи бизнес партньори в условията на наложени икономически санкции от част от страните по света.
- за Индийско-Българската бизнес камара: в Индия доминира желанието за превръщане от мощен член на британската общност в независима световна икономическа сила.
- за Шведско-Българската търговска камара – в Швеция желаят да поддържат висок стандарт на живот чрез възприемане на стратегия за интернационализация и дори глобализация на (част от) бизнеса.

Високата конкуренция и навлизането на водещи компании от развитите икономики в икономически сектори като „Индустриално производство“ и „Финансови услуги“ у нас предопределя и използването на по-широка гама от езикови версии за фирмените интернет страници от компаниите, едновременно принадлежащи към тях и към целевите работодателски организации.

Що се касае до ценностния подход в мениджмънта, чието възприемане би следвало да подкрепи извеждането на изповядващите го компании до лидерски позиции в съответните бизнеси, то същият явно е предпочитан сред малко под половината от изследваните компании, което представлява косвен показател за толериране на прекомерно висок плурализъм в много от фирмите относно подходящите начини за постигането на желаното състояние на организационно съществуване в бъдеще, а и може да представлява белег за прояви на „стратегическо късогледство“ от страна на висшите мениджъри в условията на съвременната турбулентна бизнес среда, която като, че ли поставя на изпитание стратегическото мислене и лидерството в бизнес организациите. Тук като входящ списък с официални фирмени ценности е използван този, генериран чрез единственото мащабно емпирично изследване на прокламираната фирмена култура във виртуалното пространство, проведено сред компании, опериращи у нас от Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018). Интересно е да се отбележи, че всички фирмени ценности от този списък, макар и в различна степен, все пак се срещат сред групата на

изследваните бизнес организации от настоящото емпирично изследване и дори представляват във висока степен най-предпочитаните за възприемане официални фирмени ценности. Нещо повече, естественото удължаване на гореспоменатия списък (б.а. идентифицирани са 56 нови провъзгласени фирмени ценности) в резултат на извършения преглед на интернет страниците на целевите компании от настоящото емпирично проучване относно състоянието на провъзгласената организационна култура в ролята ѝ на ефикасно и ефективно средство за постигане на организационно лидерство не доведе до идентифицирането на споделени във висока степен ценности сред членовете на целевите работодателски организации, а напротив, максималният брой компании, където се открива конкретна нова организационна ценност е 4, а значителна част от тях са еднократно идентифицирани (32 прокламирани фирмени ценности). Ценностният подход в изграждането на системата на прокламираната фирмена култура се оказва най-широко застъпен сред:

- компаниите-членове на Шведско-Българската търговска камара, Българо-Китайска търговско-промишлена палата и Българо-Турска търговска камара.
- големите и международните компании (местните холдингови дружества и стратегическите бизнес единици на мултинационални организации). Интересното в случая е, че глобалните корпорации, на чиято интернет страница не се споменава България (б.а. малък брой), явно избягват да налагат официални фирмени ценности, а по-скоро са възприели стратегия на адаптация към условията в различните страни и региони, където оперират.
- „Услуги“ и „Индустриално производство“ са икономическите сектори на принадлежност в групата на изследваните компании, където се забелязва по-висока активност във връзка с прилагането на ценностния подход при изграждането на системата на опубличената корпоративна култура.

По отношение на официалните принципи в мениджмънта трябва да се отбележи, че в съвсем малко над половината от изследваните компании висшите мениджъри са възприели този подход и го изразяват в опубличената корпоративна култура с оглед постигане на организационно лидерство, т.е. ситуацията е подобна като при фирмените ценности. Първоначално тук също се извършва съпоставка с генерирания списък от принципи на мениджмънта, публично декларирани като неотклонно спазвани в опериращите у нас български и чуждестранни компании, предложен от Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018). И тук всички официални фирмени принципи на мениджмънта от гореспоменатия списък, макар и в различна степен, все пак се срещат сред групата на

изследваните бизнес организации от настоящото емпирично изследване и дори представляват във висока степен най-предпочитаните за възприемане официални фирмени принципи на мениджмънта. Интересно тук е да се отбележи, че естественото удължаване на гореспоменатия списък (б.а. идентифицирани са 46 нови официални принципи на мениджмънта) в резултат на извършения преглед на интернет страниците на целевите компании от настоящото емпирично проучване относно състоянието на провъзгласената организационна култура в ролята ѝ на ефикасно и ефективно средство за постигане на организационно лидерство не доведе до идентифицирането на споделени във висока степен принципи на мениджмънта сред членовете на целевите работодателски организации, а напротив, максималният брой компании, където се открива конкретен нов принцип на мениджмънта е 6, а значителна част от тях са еднократно идентифицирани (33 официални принципи на мениджмънта). По отношение богатството в прилагането на подхода на формулиране на официални принципи на мениджмънта в изследваните бизнес организации се забелязват някои особености:

- най-богато е използването на гореспоменатия подход сред компаниите-членове на Шведско-Българската търговска камара, Българо-Турска търговска камара и Българо-Китайска търговско-промишлена палата.
- най-голям принос тук показват големите и международните компании (местните холдингови дружества и стратегическите бизнес единици на мултинационални организации). Интересното в случая е, че глобалните корпорации, на чиято интернет страница не се споменава България (б.а. малък брой), явно избягват да налагат по официален път принципи на мениджмънта, а по-скоро се придържат към стратегия на адаптация към доминиращите условия в разнообразните страни и региони, където оперират.
- изследваните компании, принадлежащи към икономически сектори „Финансови услуги“ и „Аутсорсинг“, обръщат най-голямо внимание на гореспоменатия подход в изграждането на провъзгласената организационна култура може би поради международната ориентация в бизнеса им.

Използването на писани фирмени документи като „мисия“ и „визия“ също се характеризира с особености, а именно:

- в преобладаващата част от изследваните компании тези елементи на провъзгласената организационна култура се възприемат като алтернативни, което значителна намалява ползите от културалното надграждане в преследването на организационно лидерство.

- висшите мениджъри в преобладаващата част от компаниите, едновременно използващи документи като „мисия“ и „визия“, задоволително отличават тези две базови понятия в стратегическия мениджмънт и организационната култура.
- сравнителният анализ на заложената широта в смисловия обхват на понятията „мисия“ и „визия“ показва ярко изразена двойственост (б.а. колебание) в споделените възприятия на висшите мениджъри от изследваните компании. Именно това положение представлява сериозна причина за избягване на едновременното им използване.

Получените резултати по отношение на степента на разработеност на декларацията за фирмената мисия показват, че въпреки наличието на известен плурализъм в проектирането ѝ, основно се залага на разпространяването на базова информация за компанията в полза най-вече на клиентите и в по-малка степен на останалите заинтересовани групи – (продукти, услуги, организационни цели, резултати и пазари, географска област и фирмена идентичност). Демонстрирането на по-голяма задълбоченост в разработването и комуникирането на фирмената мисия се оказва практика сред по-малко от една четвърт от компаниите, използвали поне един от комплекта компоненти на фирмената мисия (357 компании), обоснован чрез извършването на литературно проучване и анализ от Димитров, К.В., Иванов и Гешков (2018). Липсва и консенсус относно дължината на мисията, изразена чрез брой думи, макар и да могат да бъдат откроени споделени предпочитания сред висшите мениджъри, но в малък брой компании. По отношение на богатството в изграждането на прокламираната фирмена култура чрез разкриване на целеви компоненти на фирмената мисия (по Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018) могат да се очертаят няколко опорни точки, а именно:

- водещи по брой на използваните компоненти са компаниите-членове в Шведско-Българската търговска камара, Българо-Китайската търговско-промишлена палата и Българо-Турската търговска камара.
- най-голям принос тук показват големите и международните компании (местните холдингови дружества, стратегическите бизнес единици на мултинационални организации и глобалните корпорации, на чиято интернет страница не се споменава България), където явно се обръща по-голямо внимание на процеса по проектиране декларацията на фирмената мисия.

- водещите компании по брой на използваните компоненти на фирмената мисия принадлежат към сектор „Индустриално производство“, „Аутсорсинг“ и „Услуги“.

Писаният фирмен документ „(организационна) визия“ се оказва предпочетен за разработване и комуникиране във виртуалното пространство от едва 145 бизнес организации, като най-предпочитаните ѝ компоненти са „Мисия“, „Предначертано/провидяно бъдеще“ и „Фирмена култура“, въпреки по-малкия брой елементи в комплекта на визията. Липсва и консенсус относно полезната дължина на фирмената визия, измервана в думи, въпреки наличието на споделена предпочитана дължина, но сред малък брой компании. По отношение на изобилието в разкриването на компоненти на организационната визия (по Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018) могат да бъдат очертани следните нюанси:

- в най-висока степен горепосочените компоненти се посочват сред компаниите-членове на Шведско-Българската търговска камара и Българо-Китайска търговско-промишлена палата.
- в най-висока степен подходът на описване на компонентите на организационната визия е възприет от големите компании и по-специално - групата на местните холдингови дружества.
- компонентите на фирмената визия са най-широко застъпени в компаниите, принадлежащи към икономически сектор „Индустриално производство“ и „Услуги“.

### 3.4. Препоръки към висшите мениджъри в бизнес организациите относно постигането на организационно лидерство чрез формулиране и разкриване на провъзгласената организационна култура в интернет

На всички изследователи и водещи мениджъри от практиката отдавна е ясно, че постигането и поддържането на организационно лидерство чрез провъзгласена култура обхваща полагане на усилия в поне три важни фази на стратегическия мениджмънт, чието осъществяване понякога се подценява и по тази причина пропуска или изпълнява повърхностно – (1) процеса на съдържателно проектиране, обсъждане и постигане на съгласие относно създаването и обмисленото огласяване на писани фирмени документи, описващи стратегическите намерения на целевата компания, (2) разпространяването на желаното съдържание под формата на придобили цивилизационен статут фирмени

документи във виртуалното пространство и (3) внедряването и транспонирането на горепосочените документи в предприеманите стратегически ходове, на всяко равнище, за всеки структурен пост и изобщо в цялостния ежедневен живот на целевата компания. Де факто, тази монография е концентрирана върху наблюдаваните резултати от работата на висшите мениджъри и сътрудничеството им с представители на целеви заинтересовани групи, видни единствено на втората фаза, макар че значителна част от препоръките са ориентирани към цялостната „първа крачка“ в стратегическия мениджмънт на бизнес организациите поради неизбежността от прилагането на системен подход при висококачественото мечтаене за бизнес и имплицитната взаимозависимост между елементите в изгражданата система на провъзгласената организационна култура.

*На първо място*, съвременната турбулентна, динамична (променлива), несигурна, сложна и непредвидима бизнес среда, характеризираща се с превъплъщения в разнообразни набори от значими фактори (Taskan, Junça-Silva, Caetano, 2022; Husain, 2021; Kurtz, Menezes, Rados, 2012), и модното и масово навлизане на нови подходи, методи и практики в мениджмънта на бизнес организациите, ускоряващи скоростта и нарастването на обема на извършваната работа, темпа на извършваните промени, както и реализирания растеж, създават един вид плацдарм пред висшите мениджъри не само по-често да (пре-)проектират и внедряват нови стратегии или модели във фирмите си, но и многократно да планират и осъществяват свързаните с тях структурни и най-вече културални промени, обосноваващи новите причини за фирменото просъществуване и закрепващи новите начини на допринасяне от страна на съответните компании към клиентите и другите заинтересовани групи, и изобщо новите и подходящи начини на взаимодействие помежду им. Тук се има предвид активно възползване от възможността и неизбежността от извършването на относително по-често преразглеждане на желаната организационна култура и по-специално използваните официални фирмени документи за нейното изразяване, а именно:

- Би било полезно за висшите мениджъри от борещите се за оцеляване и в крайна сметка успешно просъществуване изследвани компании да положат усилия да погледнат отвъд слабо претенциозните (б.а. базови) документи на прокламираната фирмена култура като „За нас...“ и „Нашата (организационната) история“ и установените традиции, налагани чрез управленската литература и бизнес практиката, въплътени в „декларация за фирмената мисия и/или визия“ (мисия, визия), като залагат в избора си и на по-рядко използвани и по-иновативни елементи на провъзгласената фирмена култура. Такъв подход изисква

задълбочено проучване от висшите мениджъри на успехите и провалите на компании, вече използвали такива средства за публично оповестяване на желаната култура в тях с оглед извеждане на поуки от близкото минало и привнасяне в разумни граници на добри практики с потенциал да допринесат за успешното развитие на интересуващото се организационно формирование. Тук става въпрос за придобили цивилизационен статут фирмени документи, като „Лозунг“, „Манифест“, „Организационна/ корпоративна мантра“, „Организационен/ корпоративен меморандум“ и други. Настъпилите наскоро кризисни времена (2020-2023г.) разкриха и големия потенциал на елемент на опубличената корпоративна култура като „Обръщение (послание) от генералния директор“, а възпитателната и меритократична функция на съвременния организационен мениджмънт като, че ли започна да надделява над спомените за излишна приповдигнатост от близкото минало (б.а. социалистическия период у нас), въплътени в културален атрибут като „Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, който явно отново се възражда, за да даде нов траен тласък на растеж за компаниите, въплътен в програмирани начини на мислене и действие за допринасящите хора в днешния ден и в бъдеще.

- Би следвало да се обръща сериозно внимание на прецизното очертаване на нюансите в значението, включени във всеки от използваните елементи на опубличената корпоративна култура, и еднозначното им отграничаване един от друг. За съжаление, при повечето от идентифицираните елементи на провъзгласената организационна култура (виж Приложение 1, въпрос 1) не е изграден консенсус или отсъства доминиращо схващане относно подходящото за влагане съдържание и то не само сред научната общност, но и в практиката. Последната ситуация налага на висшите мениджъри от всяка компания да възприемат (б.а. дори създадат) конкретна дефиниция за всеки от използваните елементи на прокламираната фирмена култура или да ги разглеждат по-широко като съвкупност от възможности (подходи и методи) на формулиране и съотнасяне към останалите елементи. Това важи както за горепосочените „слабо претенциозни“ (б.а. базови) документи на прокламираната фирмена култура, така и за тези, „традиционно разглеждани и изследвани в научната литература и предпочитани в практиката“.
- Препоръчително е самият процес по създаване на елементите на опубличената корпоративна култура на целевата компания в разумна степен да се обляга на

модерните подходи в екипната работа, проектния мениджмънт, принципите на пъргавостта и стегнатото управление (Lehn, 2021; Schmidt, 2021; Campbell, 2021; McChrystal, Collins, Silverman, Fussell, 2015; Appelo, 2010; Miller, 2010).

- При големите международни компании по необходимост може да се подходи по различен начин при транспонирането на избрания основен елемент на прокламираната фирмена култура в централата на по-ниско равнище с оглед неговото внедряване, когато съответното подразделение е създадено със силна иновационна и експериментална ориентация и там целенасочено се дава свобода на местните мениджъри да налагат коренно различна организационна и екипна култура, типична за т.нар. стартъпи. В този случай в целевото организационно звено се формулира и внедрява различен и нетрадиционен елемент на провъзгласената фирмена култура, чиято връзка с официалния културален атрибут от по-високо равнище на пръв поглед изглежда далечна (б.а. слаба, макар и основна, относително косвена и дори опосредствана), за разлика от традиционно изискваната висока степен на съгласуваност при традиционния подход на транспониране на същия елемент на по-ниските равнища в голямата компания, стигайки до отделните работни места. Тук става въпрос за културални атрибути като „Големи, рисковани, дръзки цели", „Цел-ориентир към големи и дълбоки промени", „Цел към гигантски скок" (Ismail, Palao, Lapierre, 2019; Ismail, Malone, van Geest и Diamandis, 2014; Ries, 2011) и други.

*На второ място*, препоръчва се на изследваните бизнес организации обмислено и своевременно допълване на представителствата на съществуващите и разширяване на кръга от важни за компанията заинтересовани групи, неизбежните му творчески пресегментирания по необходимост в условията на съвременната динамична бизнес среда, както творческото му претворяване и често осъвременяване във виртуалното пространство с оглед неизбежността на тотално настъпващата дигитализация в бизнеса и дигитална трансформация във функциониращите компании (по Dimitrov, K.V., 2019, p7, figure 3). Тук би следвало да бъде отчетено и настъпващото размиване на организационните граници в съвременния бизнес свят, което неизбежно налага засилено сътрудничество между разнородни заинтересовани групи още при формулирането, оповестяването и внедряването на елементите на провъзгласената култура на конкретна компания, т.е. макар и висшите мениджъри да запазват „диригентската си роля" при създаването на желаната култура, то приносите на останалите заинтересовани групи вече се превръщат в задължително условие с оглед поддържането и когато е възможно –

повишаването на ангажираността, посветеността и лоялността на същите към целевата компания. Към момента може би най-вече става въпрос за служители и клиенти, но не бива да се пренебрегва и потенциалното възползване от потенциала на останалите заинтересовани групи.

*На трето място*, по отношение на използваните езикови версии на интернет страниците на изследваните компании могат да бъдат дадени някои съвети:

- Без съмнение все още прагматичното робуване на „традиционни догми“ дава желания резултат в бизнеса, т.е. необходимата за предаване информация достига до целевия обект, включително в сферата на прокламираната фирмена култура. Тук става въпрос за изразеното предпочитание към езика за решаване на световните бизнес проблеми (английски език), задължителното уважение към местния език (български език), езика на техниката (немски език) и езиците на целеви чужди страни, поради спецификата на подбраните работодателски организации, подкрепящи икономическите отношения между националната ни икономика и други важни за нас целеви национални пазари.
- Важна характеристика при разработването на езиковите версии на интернет страниците, наблюдавана при международните компании, се оказва изключително полезна при оповестяването на желаната фирмена култура. Тук се има предвид идентифицираното различие между езиковите версии на интернет страниците, предлагани в централата и в съответните регионални или национални подразделения на същата компания, като явно е предприет ход на прецизирането им с оглед задоволяване на информационните потребности на специфични, но по-широки целеви заинтересовани групи, избягване съдържателното претоварване на съответните интернет страници и минимизиране на разходите за изграждане, съдържателно изпълване и поддръжка (вкл. обогатяване). А технологичният прогрес в близко бъдеще се очаква да минимизира значително тези разходи и по тази причина, дори за по-малките компании, би се оказало поносимо да предлагат еднакво по качество и количество, полезно съдържание за себе си на заинтересованите групи на всички живи езици, доближавайки се още повече до сърцата и умовете на разнообразни групи от хора по света, без да допускат отчуждаване и дискриминиране на някои от тях.

*На четвърто място*, по отношение на официалните фирмени ценности и принципи на мениджмънта могат да бъдат отправени няколко свързани препоръки към висшите мениджъри, а именно:

- Необходимо е организирането и провеждането на обучения за висшите мениджъри относно теорията за ценностите и принципите на мениджмънта, за да не се допуска смесване (объркване) в същността им и неточности в придаваните им значения (сбити дефиниции или разширени формулировки).
- Полезно е висшите мениджъри да се запознават с резултатите от съвременни научни изследвания относно организационните ценности и принципите на мениджмънта, доминиращи в България и в други региони на света, където имат намерение да интернационализират своята дейност или вече са представени. Подобно усилие би било от полза и за чуждестранните мениджъри в местните представителства на мощните международни компании, които въпреки като цяло следваната политика на културален детерминизъм все пак се стараят да отчитат в подходяща степен и местните културални особености.

*На пето място*, не бива да се подценява проектирането и съгласуването на фирмените мисия и визия, въпреки че повечето мениджъри от практиката считат, че в достатъчна степен са запознати с тях. Препоръчително е да се организират обучения за висшите мениджъри относно съдържателното разнообразие и различните подходи и методи за разработване на горепосочените елементи на провъзгласената организационна култура. Тук би било полезно погледът да не се ограничава единствено до организационното равнище, а да се погледне както надолу (по екипи, структурни постове и индивиди), така и нагоре (бизнес обединения и асоциации, съвместни каузи с държавната администрация, квази-държавни и глобални организации), като се залага на необходимата висока степен на съгласуваност и взаимозависимост в реализациите на горепосочените елементи на отделните равнища, включително и при допринасящия за организацията индивид в ролята му на основна структурна социална единица.

*На шесто място*, висшите мениджъри в изследваните компании би следвало да отчитат, че изграждането на системата на провъзгласената организационна култура за всяко от изследваните предприятия представлява сериозно и специфично начинание за формулиране и подходящо изразяване на мечтите за бизнес, необходимостта от което се появява още преди юридическата регистрация на всяка нова компания и след това многократно револвира при настъпването на ключови събития за същата, застрашаващи успешното ѝ справяне с предизвикателствата на външната среда и поддържането на необходимата степен на вътрешна интеграция между членовете на персонала, осигуряваща своевременно придвижване в желаната посока на развитие. Допълнително, мултидисциплинарната перспектива на анализа в сферата на проектирането и

внедряването на системата на прокламираната фирмена култура, обединяваща пресечните точки между стратегическия мениджмънт, маркетинга, изучаването на културалните прояви в бизнеса, индустриалната психология и културологията, създава условия не само за възникване на неясноти и празноти във връзка с разглежданите елементи, но и за допускане на колизии в придаваните им значения. Това може да бъде объркващо за заинтересованите групи, поради което да се провалят в постигането на желаните дългосрочни последствия и краткосрочни ефекти за целевата компания. Това налага създаване на подсистема за съхраняване и развиване на познанието в сферата на управлението на провъзгласената организационна култура във всяка от изследваните компании, особено в мощните и международни бизнес организации. А работата в тази сфера би следвало да се превърне в често занимание на борда на директорите, подпомаган от ежедневните усилия за конкретен мениджър и тесен екип (помощник) – например: мениджър „хора и култура“, мениджър „корпоративна култура“ или пък мениджър „работодателска марка и корпоративна култура“.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В представеното монографично произведение успешно са откроени специфичните прояввления в интернет на прокламираната фирмена култура, в ролята ѝ на средство за завоюване на позиция на организационно лидерство от изследваните компании, като са очертани и основополагащите връзки като „организационно лидерство – култура", „иновации – култура" и „организационно лидерство – официална фирмена култура". Във връзка с предварително формулираните четири изследователски тези следва да се отбележи, че:

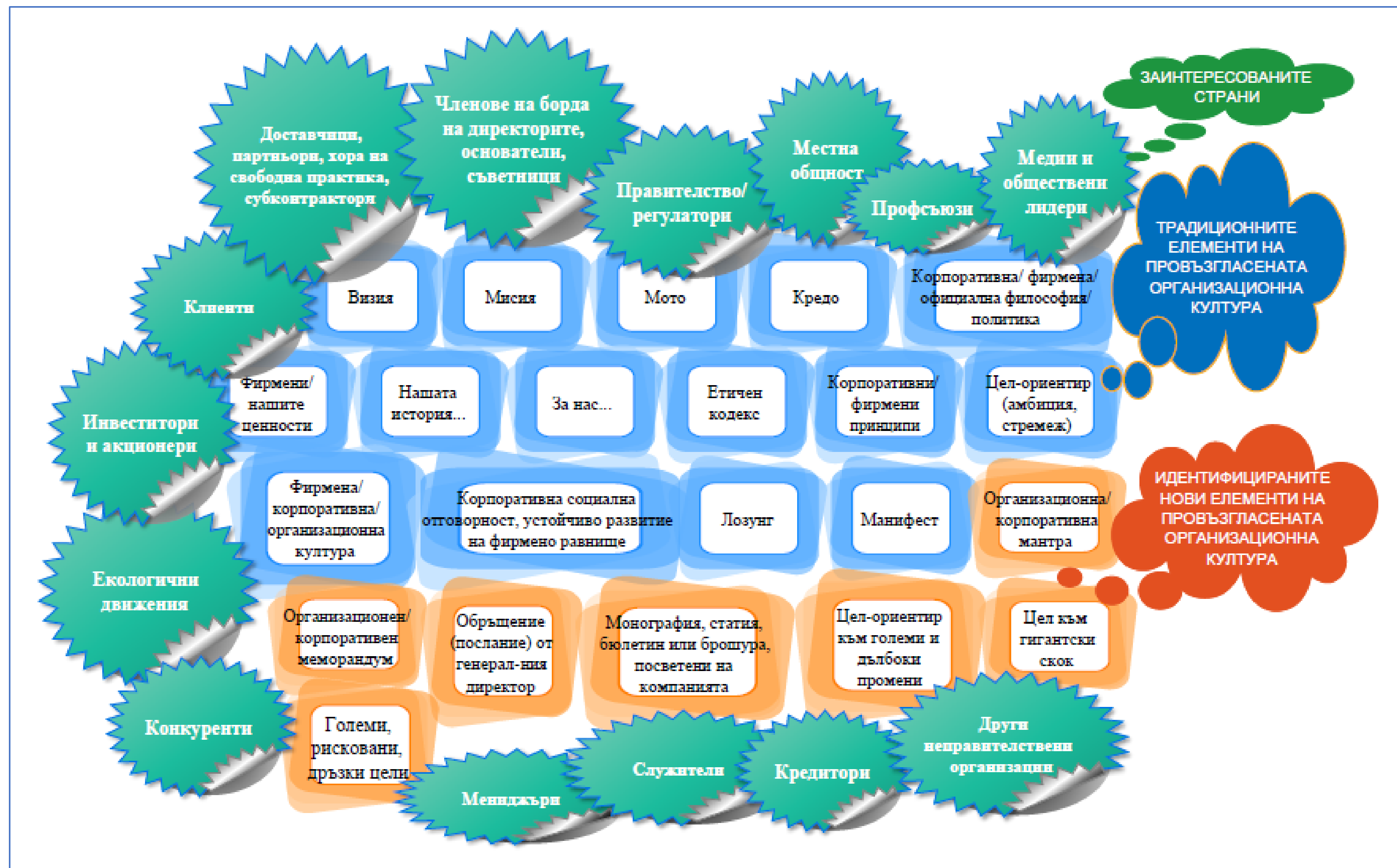
- Идентифицираните аспекти на организационното лидерство и средствата за постигането и поддържането му реално допринесоха за идентифицирането на нови елементи на провъзгласената организационна култура и до изпълване с конкретно съдържание (вкл. обновяване) на вече съществуващи елементи.
- Прегледът и критичният анализ учебници и книги в сферата на лидерството реално показаха, че там не са широко застъпени, а много често и дори отсъства разглеждането на въпросите по формулирането и структурирането на основни стратегически фирмени документи като визия, мисия, кредо и други от гореспоменатите културални атрибути. Ето защо не е изненадващо, че същите често биват пренебрегвани от мениджърите в компаниите у нас, което води до изграждането и поддържането на недоразвити бизнес модели на редица компании, незадоволително обслужване на клиентите и неадекватно организационно поведение в критични ситуации при нужди от осъществяване на необходимо взаимодействие с целеви заинтересовани групи.
- Проследяването на семантичното развитие в последните години на елементите на провъзгласената организационна култура в научната литература показа, че все още няма единно становище относно същностите им. Последното наложи на членовете на изследователския екип да очертаят основни нюанси в значенията им и отношенията помежду им, възприети от различни, но все пак по-влиятелни изследователи.
- В периода 2018 – 2024 година се са открити нови  основополагащи научни публикации у нас, посветени на началната фаза от процеса на стратегическия мениджмънт в компаниите, които да дават полезна информация относно трайните намерения и провъзгласявани ценности в местните бизнес организации през второто десетилетие от членството на страната в Европейския съюз, особено в

контекста на нарастващата необходимост от устойчиво демонстриране на организационно лидерство в съвременната турбулентна бизнес среда (пандемия, локални военни конфликти, геополитическо противопоставяне, пренастройване на снабдителните вериги, ориентация към ограничаване промените в климата и устойчиво развитие, потенциална смяна на горивата и т.н.).

По отношение на възприетата като еталон структура и съдържание на провъзгласената организационна култура (Димитров, К.В., Иванов, Гешков, 2018) се констатира следното:

- Наблюдава се известно съдържателно обогатяване в документооборота, посветен на провъзгласената организационна култура, наличен във виртуалното пространство.
- Запазва се структурата на заинтересованите групи за изследваните бизнес организации, изрично посочени в преглежданото тяхно електронното съдържание, разкриващо важни характеристики на провъзгласените им култури във виртуалното пространство в контекста на изразена загриженост и/или демонстриране на друго специфично отношение от страна на целевите компании.
- Логически обосновани се оказват използваните езикови палитри и богатството в съдържанието им от изследваните компании, чрез които се разкрива в интернет информацията, посветена на опубличената корпоративна култура.
- Затвърждават се профилите от широко разпространените сред опериращите в България компании официални фирмени ценности и принципи на мениджмънта, които направляват организационните мислене и действия, макар че към съответните списъци бяха добавени нови позиции, които не получиха висока представителност.
- Сред групата на изследваните бизнес организации относително по-слабо разпространени се оказват преекспонираните в научната литература и публичното пространство културални атрибути като декларация за мисията и организационната визия. Макар и с известно разместване в популярността им структурата от използвани компоненти на фирмената мисия и визия се запазва.

При тези резултати и в такива условия добива контури осъвременен вариант на системата от елементи на провъзгласената организационна култура, изграждана от висшите мениджъри и със съдействието на заинтересованите групи с оглед постигане на организационно лидерство в бизнеса (фигура 4.1).




Фигура 4.1. Организационното лидерство в бизнеса пред призмата на провъзгласената организационна култура

# ЛИТЕРАТУРА

1. АИКБ, (2022). Асоциация на индустриалния капитал в България, налична на: https://bica-bg.org [посетена на: 11.10.2022].
2. Александрова, М., (2015). Проектно управление. Проектно мислене и проектно действие, първо издание, София: Везни-4.
3. Андреева, М., Каменов, К., (1993). Теория на стопанското управление. ИК Галактика, С., с.с.38,39.
4. Базово проучване на инициативата Глобален договор на ООН и Фондация „Помощ за благотворителността в България“, (2006). Корпоративната социална отговорност в българския контекст. Разбирането, нагласите, опита, пропуските, и предизвикателствата при прилагането на практики за корпоративна социална отговорност от бизнеса в България, Септември – Октомври, 35стр., достъпна на: https://forthenature.org/upload/documents/no-date/korporatiwna_otg.pdf [посетена на: 20.11.2021].
5. Бакърджиева, Р., (2017). Корпоративна социална отговорност на българските фирми-съвременни тенденции и европейски перспективи, 200стр., София: ГорексПрес. ISBN 987-954-616-277-9.
6. Беров, Л., Василев, В., (1990). Развитие на индустрията в България. С.: Наука и изкуство.
7. Боева, Б. (2001). Корпоративно управление: от мощните корпорации до икономиките в преход. С.: Princeps.
8. Божинов, Н., (2016а). Усъвършенстване на системата от методи за управление в индустриалните организации (дисертация за присъждане на образователна и научна степен “доктор” по научна специалност 05.02.18, Икономика и управление, Мениджмънт на фирмата) Университет За Национално И Световно Стопанство, катедра “Индустриален Бизнес”, 198 стр. [COBISS.BG-ID – 1281988580].
9. Божинов, Н., (2016б). Усъвършенстване на системата от методи за управление в индустриалните организации (автореферат към дисертация за присъждане на образователна и научна степен “доктор” по научна специалност 05.02.18, Икономика и управление, Мениджмънт на фирмата) Университет За Национално И Световно Стопанство, катедра “Индустриален Бизнес”, 48 стр.
10. Боров, В., (1983). Голямото начало /Девненския химичен завод/, Изд. Профиздат.

11. БСК, (2022). Българска стопанска камара, налична на: https://www.bia-bg.com [посетена на: 11.10.2022].
12. БТТП, (2022). Българска търговско-промишлена палата, налична на: https://www.bcci.bg [посетена на: 11.10.2022].
13. Ганева, З., (2016). Да преоткрием статистиката с IBM SPSS Statistics, Първо издание, издател: Елестра.
14. Георгиев, Ил., Керемедчиев, С., (1999). Корпоративно управление на приватизираните предприятия. С.: БАРМП.
15. Германо-Българската индустриално-търговска камара, (2021). Проучване на тема „Индустрия 4.0 в България", достъпно на: https://press.siemens.com/bg/bg/pressrelease/pandemiyata-e-nasrchila-cifrovizaciyata-na-biznesa-v-blgariya-0 [посетено на: 10.10.2023].
16. Гоев, В., (1996). Статистическа обработка и анализ на информацията от социологически, маркетингови и политически изследвания със SPSS: Учебник за студентите от УНСС. София, УИ „Стопанство".
17. Гоев, В., Бошнаков, В., Тошева, Е., Харалампиев, К., Бозев, В., (2019). Статистически анализ в социологически, икономически и бизнес изследвания, София: Издателски комплекс – УНСС.
18. Григоров, Н., (2004). Производствен мениджмънт в условията на глобализираща се икономика, София: Авангард Прима.
19. Давидков, Ц., (2019). Изследвания върху културите. Културни ориентири на управлението, София: Издателство Парадигма.
20. Данев, Б., (2011). Корпоративната социална отговорност – принцип или стандарт (архивирано), достъпна на: https://web.archive.org/web/20080212042938/http:/analysis.expert.bg/analysis_163/ [посетена на: 20.10.2023].
21. Делиибрамов, С.М., (2008). Приложение на ценностен подход в управлението на индустриалните фирми, дисертация за придобиване на научна степен "доктор" по научна специалност 05.02.18 - Икономика и управление (по отрасли), 226 стр. COBISS.BG-ID - 1247249380
22. Димитров, В., (2022). Наследството на Телерик: Campus X, 4 януари, достъпна на: https://forbesbulgaria.com/2022/01/04/telerik-heritage-campus-x/ [посетена на: 11.10.2022].
23. Димитров, Д., (2013). 100 години "Захарни заводи" - Горна Оряховица, гр. Велико

Търново: Издател: ПИК.
24. Димитров, К.В., (2005). „Управление на човешките ресурси в приватизирани индустриални организации”, дисертационен труд, Университет за национално и световно стопанство – гр. София, катедра “Индустриален бизнес и предприемачество”, Специализиран научен съвет по отраслова и фирмена икономика при ВАК, 198 страници [COBISS.BG-ID – 1241909220].
25. Димитров, К.В., (2009). Нюанси в управлението на човешките ресурси в България в условията на криза, сборник с доклади «Интегриране на България в европейското иновационно и образователно пространство», стр. 115-127, Бургас: издателство «Димант», ISBN: 978-954-731-403-0.
26. Димитров, К.В., (2011). Културални аспекти, въздействащи върху темпа на възстановяване на националната икономика от световната финансова и икономическа криза, сп. «Авангардни научни инструменти в управлението», Том 1(4), стр. 256-272, ISSN 1314-0582, достъпна на: https://vsim-journal.info/index.php?journal=vsim&page=issue&op=view&path%5B%5D=10&path%5B%5D=Vanguard%20Scientific%20Instruments%20in%20Management%20%28ISSN%3A1314-0582%29%20Vol.%204%20%2F%202011 [посетена на: 17.09.2023].
27. Димитров, К.В., (2012а). Културономика. 277 стр., София: Издателски Комплекс – УНСС.
28. Димитров, К.В., (2012б). Фирмена култура, 227 стр., София: Издателски комплекс – УНСС.
29. Димитров, К.В., (2012в). Културални аспекти в стратегическото управление на индустриалните организации, Сборник доклади «Икономиката на България – пътят към еврото», София: Издателски комплекс – УНСС, стр. 464-468, ISBN 978-954-644-372-4.
30. Димитров, К.В., (2012г). Важни аспекти в представянето на научните приноси на Едгар Шайн пред студентите по фирмена култура, сп. “Управление и устойчиво развитие”, Лесотехнически университет – гр. София, бр. 1, стр. 31-38, ISSN 1311-4506, достъпна на: https://www.researchgate.net/profile/Kiril-Dimitrov-5/publication/326489183_VAZNI_ASPEKTI_V_PREDSTAVANETO_NA_NAUCNITE_PRINOSI_NA_EDGAR_SAJN_PRED_STUDENTITE_PO_FIRMENA_KULTURA/links/5b5093530f7e9b240feec434/VAZNI-ASPEKTI-V-PREDSTAVANETO-NA-NAUCNITE-PRINOSI-NA-EDGAR-SAJN-PRED-STUDENTITE-PO-FIRMENA-KULTURA.pdf [посетена на: 17.09.2023].

31. Димитров, К.В., (2013). Растежът през призмата на стратегическите ходове на преуспяващите компании в България, сборник с доклади „Предпоставки и възможности за индустриален растеж в България”, стр. 259-270, София: Издателски комплекс – УНСС, ISBN 978-954-644-494-3.
32. Димитров, К.В., (2016а). Съвременни аспекти на управлението на таланта в бизнес организациите. Сборник с доклади „Членството на България в ЕС: осем години по-късно“, Издателски комплекс – УНСС, с. 249-258, ISBN 978-954-644-895-8, достъпна на: https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=919553 [посетена на: 21.11.2021].
33. Димитров, К.В., (2016б). Управление на таланта – важен фактор за устойчивото развитие на съвременните бизнес организации. Сборник с доклади „Икономически предизвикателства: Растеж, дисбаланс, устойчиво развитие“, София: ИК-УНСС, с.349-360.
34. Димитров, К.В., (2017). Важни аспекти в изразяването на провъзгласената култура в бизнес организациите, сборник с доклади „Бизнесът в XXI век. Тенденции и предизвикателства“, стр. 11-27, София: Издателски комплекс – УНСС, достъпна на: https://business21.unwe.bg/Uploads/Conference/_c1669_sboren.dopalnen.preraboten.pdf [посетена на: 30.07.2023].
35. Димитров, К.В., (2018а). Рядко използвани документи за описание на провъзгласената фирмена култура, в „Икономиката на България и Европейския съюз в глобалния свят. Мениджмънт, маркетинг и предприемачество, корпоративен контрол и развитие на бизнеса в България и ЕС“, стр. 176-183, София: Издателски комплекс – УНСС, ISBN 978-619-232-091-1.
36. Димитров, К.В., (2018б). Културални аспекти на управлението на таланта в бизнес организациите, Сборник с доклади "Предизвикателства пред индустриалния растеж в България”, стр. 176-187, ISBN: 978-619-7009-12-5, наличен на: http://www.industrialgrowth.eu/wp-content/uploads/2018/11/19.pdf [посетена на: 20.11.2021].
37. Димитров, К.В., (2023). Целта-ориентир – незаслужено пренебрегван елемент на провъзгласената организационна култура сред компаниите от сектор недвижими имоти в България, Списание Недвижими имоти & Бизнес, Том 7(1), стр.16-28, достъпна на: http://www.realestatejournal-bg.org/images/doc/vol-7-1/02.pdf, ISSN (Print) - 2603-2759, ISSN (Online)-2603-2767) [посетена на: 20.09.2023].

38. Димитров, К.В., Иванов, И., Гешков, М., (2018). Провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство – тенденции и предизвикателства, колективна монография, София: Издателски комплекс – УНСС, обем 506 стр., ISBN 978-619-232-132-1 (на хартиен носител) и ISBN 978-619-232-134-5 (на диск).
39. Димитров, К.Р., (2022). Добрите лидери в агенции на недвижими имоти. Недвижими имоти & бизнес, 6(1), pp.14-20, available at: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1032276 [accessed: 12.09.2023].
40. Димитрова, М., Йовева, И., (2017). Корпоративната социална отговорност през призмата на създаването на добавена стойност, Годишник на Висше училище по мениджмънт, Том 10, стр. 355-362, Google Books [достъпна на: 20.11.2021].
41. Динев, Л. (Dinev, L.), (2023). България има значителен принос в доставката на фуражи за Китай от ЕС (LinkedIn article), June 7th, available at: https://www.linkedin.com/pulse/българия-има-значителен-принос-в-доставката-на-фуражи-latchezar-dinev [accessed: 20.09.2023].
42. Динкова, М., (2022). Николай Бонев, Campus X: Напълно реалистично е да имаме готовност за експанзия още през 2023 г., Digitalk Капитал, рубрика: Предприемачество, налична на: https://digitalk.bg/entrepreneurship/2022/07/06/4366101_nikolai_bonev_campus_x_napulno_realistichno_e_da_imame/ [посетена на: 11.10.2022].
43. Добрев, Н., (2018). Срещи по пътя, гр. Пловдив: изд. Контекст, налична на: https://issuu.com/contextbg/docs/dobrev_163x230_pe01 [посетена на: 04.09.2022].
44. Европейски съвет, 2023. Иран: Ограничителни мерки на ЕС, налична на: https://www.consilium.europa.eu/bg/policies/sanctions/iran/ [посетена на: 11.10.2022].
45. Емануилиду, Р., (2019). КАМТ – заводът, Карнобат агромашини и техника (Карнобат), гр. Бургас: Издателство: Знаци.
46. Златанова, В., (2013). Ценности и отклоняващо се поведение, сборник с доклади: Българските национални ценности в условията на политически кризи, БАН София, достъпна на: https://www.researchgate.net/publication/267626758_CENNOSTI_I_OTKLONAVASO_SE_POVEDENIE [посетена на: 20.05.2023].
47. Златев В., (1999). "Мениджмънт без граници", София: УИ "Стопанство".
48. Икономедиа, (2022). Издателска група, налична на: https://www.economedia.bg [посетена на: 04.09.2022].
49. Илиев, Й., (2017). Лидерство и лидери в бизнес организациите, изд. Макрос 2000.
50. Илиев, Й., Димитров, К.Р., (2021). Управление на човешки ресурси (учебник). София:

Издателски Комплекс – УНСС.
51. Илиев, Й. и колектив (2011). Антикризисно управление на индустриалните фирми, София: Авангард Прима.
52. Илиев, Й., и колектив, (2015). Лидерство и индустриален растеж в България, София: Издателски комплекс-УНСС, ISBN 978-954-644-749-4.
53. Йонков, А., Йолов, Г., (1983). По морета и океани. 90 години българско търговско корабоплаване, Издателство Георги Бакалов.
54. Кисьов, В., (2018). Актуални заглавия: Срещи по пътя от Николай Добрев, издателство Контекст, рубрика: Актуални заглавия, достъпна на: http://www.contextbg.net [посетена на: 07.09.2022].
55. КЦМ, (2019). КЦМ 2000 ГРУП продължава да изгражда модерна индустрия с нови инвестиции, фирмена интернет страница, рубрика Новини, достъпна на: https://www.kcm2000.bg/news?id=5dfb7d0293e9e94dd6df616d [посетена на: 07.09.2022].
56. Ласонин, А., Гединач, В., (2011). Иновации в бизнес модела на инструменталните производители в България // Изследване цикличността на иновациите в икономическите системи. Проект ФНИ-10-БМ-01 към РУ „А.Кънчев”. AGrup, ISBN: 978-954-8039-06-2, с.133. с.с.191-205
57. Лозанова, Л., (2020). Влияние на социализиращите фактори върху формирането на ценности у ученици от горна училищна възраст, Годишник на Шуменския университет „Епископ Константин Преславски“. Педагогически факултет, Issue 1, изд. ШУ „Епископ Константин Преславски“ стр. 489-496, достъпна на: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=941594 [посетена на: 20.05.2023].
58. Майер, М., (2022). Payhawk е първият еднорог в България, 1 март, достъпна на: https://forbesbulgaria.com/2022/03/01/payhawk-е-първият-еднорог-в-българия-с-оценка/ [посетена на: 11.10.2022].
59. Маринова Н., (2021). Принципи и механизми за управление на корпоративни структури, Экономические науки, с. 57-61, ОФ “Международный научно-исследовательский центр “Endless Light in Science”, доступны на: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipi-i-mehanizmi-za-upravlenie-na-korporativni-strukturi/viewer [доступ: 20.05.2023].
60. МИИ, (2023). Икономически отношения между България и Швеция, достъпна на: https://www.mi.government.bg/foreign-economic-trade-policy/shvetsiya/ [посетена на:

12.09.2023].
61. Министерски Съвет, (2009). Стратегия за корпоративна социална отговорност за периода 2009-2013г., Портал за обществени консултации – Министерски съвет, достъпна на: https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=600 [посетена на: 20.10.2023].
62. Министерство на икономиката и индустрията, (2022а). Република Северна Македония, секция: Икономически отношения между България и Република Северна Македония, достъпна на: https://www.mi.government.bg/foreign-economic-trade-policy/republika-severna-makedoniya/ [посетена на: 10.10.2022].
63. Министерство на икономиката и индустрията, (2022б). Република Северна Македония, секция: Бизнес компас, достъпна на: https://www.mi.government.bg/files/useruploads/files/VIS/23-2-bc-rnm.pdf [посетена на: 10.10.2022].
64. Министерство на икономиката и индустрията, (2022в). Белгия, секция: Икономически отношения между България и Белгия, достъпна на: https://www.mi.government.bg/foreign-economic-trade-policy/belgiya/ [посетена на: 10.10.2022].
65. Министерство на икономиката и индустрията, (2022г). Люксембург, секция: Икономически отношения между България и Люксембург, достъпна на: https://www.mi.government.bg/foreign-economic-trade-policy/lyuksemburg/ [посетена на: 10.10.2022].
66. Минков, И., (2009). Организационната култура – основен фактор за формиране и реализация на фирмената стратегия, сп. Икономически изследвания, кн. 2, достъпно на: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2009/2009_2/8_Ilian_Minkov_f.pdf [посетена на: 30.07.2023].
67. Минков, И., (2022а). Проявления на опубличената в интернет фирмена култура на строителните фирми в област Варна, Строително предприемачество и недвижима собственост: Сборник с доклади от 37-ма международна научно-практическа конференция – ноември, Варна: Наука и икономика, стр. 97-104., ISBN(онлайн) 2683-0280, достъпна на: https://conference.ue-varna.bg/emc/wp-content/uploads/2022/12/Sbornik_dokladi_2022.pdf [посетена на: 30.07.2023].
68. Минков, И., (2022б). Проявления на опубличената в интернет фирмена култура на куриерските фирми в България [Електронен ресурс], Логистиката в условията на криза: предизвикателства и решения - Сборник с доклади от Кръгла маса, по повод на 15 год. от създаването на специалност „Логистика“ в ИУ - Варна, 28 октомври,

Варна: Наука и икономика, стр. 37-44., ISBN(онлайн) 978-954-21-1128-3, достъпна на: https://ue-varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2022/Logistics-times-crisis-2022.pdf [посетена на: 30.07.2023].

69. Минков, И., (2022в). Характеристики на опубличената в интернет фирмена култура в съвременната бизнес среда, Човешки ресурси & технологии = HR & Technologies, Варна: Сдружение "Креативно пространство", 1, стр. 18-29, достъпна на: http://journal.cspace-ngo.com/arb/Issues/2022/1/2-Minkov.pdf [посетена на: 30.07.2023].

70. Национален регистър на издаваните книги в България, (2022). Национална библиотека „Св. Св. Кирил и Методий", достъпен на: http://booksinprint.bg/Publication/Search [посетен на: 05.09.2022].

71. Николов, Е., (2019). Корпоративна Социална Отговорност: Оповестяване на Нефинансова Информация, Библиотека „Стопански свят", брой 139, стр.9-184.

72. НСИ, (2021). Статистически справочник 2022, достъпен на: https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/publications/StatBook2021.pdf, 310 стр. [посетен на: 10.10.2023].

73. НСИ, (2022). Национален статистически институт, налична на: https://www.nsi.bg/bg [посетена на: 11.10.2022].

74. НСИ, (2022а). Износ, внос и търговско салдо на България по групи страни и основни страни партньори през 2021 и 2022 година, достъпна на https://www.nsi.bg/bg/content/7503/по-основни-търговски-партньори [посетена на: 10.10.2022].

75. НСИ, (2022б). Статистически справочник 2022, достъпен на: https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/publications/StatBook2022.pdf, 320 страници [посетен на: 10.10.2023].

76. Овчаров, Х., (2013). История на обувния завод "Добрич" в град Толбухин (Добрич), (1964 - 2007), гр. Добрич: Издателство Матадор 74.

77. Павлов, Д., (2011). Бизнес моделът - елемент на система от управленски инструменти, Изд. „А Груп", ISBN 978-954-8039- 10-9, с.9-16.

78. Патинов, Б., (2021). БИЗНЕС КОМПАС за Велико Херцогство Люксембург, Министерство на икономиката и индустрията, наличен на: https://www.mi.government.bg/files/useruploads/files/vip/business_compass/21-8-bc-lux2021.pdf [посетен на: 10.10.2022].

79. Паунов, М., (2010). Ценности и ценностни приоритети на българите: особености, сходства иразличия с други европейски държави, София: УИ „Стопанство".

80. Паунов, М., (2015). Организационна култура. Основно преработено и допълнено издание. София: Издателски комплекс – УНСС.
81. Паунов, М., (2020). Организационно поведение и корпоративна култура, гр. София: Издателски комплекс – УНСС.
82. Петров, П., (2018). Идентифициране на трудовите ценности на персонала, Авангардни научни инструменти в управлението, Том 1 (15)/2018, ISSN 1314-0582, достъпна на: http://vsim-journal.info/static_cont/broi15_journal_vsim2018-1_petar_petrov.pdf [посетена на: 01.02.2023].
83. Петрова, Н., Русинова, М., Минчева-Ботева, С., (2011). Хрониките на един успех. КЦМ 1961-2011, гр. Пловдив: Пункт.
84. Петрова, С., Загорски, П., (1985). Хора, двигатели, мечти /Варненския завод Васил Коларов/, Издателство Профиздат.
85. Регина, (2014). Обединен каталог на книгите получавани в Народна библиотека "Иван Вазов" Пловдив, Столична библиотека, Регионална народна библиотека "П. Р. Славейков" Велико Търново, Регионална библиотека "Сава Доброплодни" Сливен, Регионална библиотека "П. К. Яворов" Бургас, достъпен на: http://ruc.ilib.primasoft.bg/bg/bool-simp.php?new=1 [посетен на: 05.09.2022].
86. Рибов, М., (2019). Дигитална трансформация, Издателски комплекс – УНСС, ISBN: 978-619-232-232-8
87. Рибов, М., (2021). Дигитализацията в предприятието на Индустрия 5.0, София: Издателски комплекс – УНСС, ISBN: 978-619-232-428-5
88. Савов, В., (1996). Основи на управлението, София: УИ „Стопанство“.
89. Сариев, И., Маноилов, Г., Карагегов, С., (2010). 6 стъпки към устойчива ефективност, изд. Класика и стил, ISBN: 978-954-327-052-1.
90. Сдружение на фамилния бизнес – България, (2022). интернет страница, налична на: https://fbn.bg/bg [посетена на: 04.09.2022].
91. Сиркаров, В. (2023). Глобалният корпоративен данък чука на вратата. Но, дали това е добра сделка за България?, Мениджър News, секция: Бизнес, 04.07, https://manager.bg/икономика/globalniat-korporativen-danak-chuka-na-vratata-no-dali-tova-e-dobra-sdelka-za-balgaria- [посетена на: 31.07.2023].
92. Славова, П., (2017). Георги Найденов и Тексим-Имекстраком. Политически режим и стопанско изключение в България през 60-те години на 20 век, гр. София: Издателска къща "Сиела".
93. Танев, Т., (2008). Стратегическо управление на публичната сфера, София: „Военно

издателство“ ООД.
94. Тужаров, Х., (2008а). Тотално управление на качеството или новата философия на бизнеса, изд. Асеневци, ISBN 9789548898027, достъпна на: http://tuj.asenevtsi.com/6S/6S01.htm [посетена на: 26.10.2023].
95. Тужаров, Х., (2008б). Шест Сигма, изд. Асеневци, достъпна на: http://tuj.asenevtsi.com/6S/6S04.htm [посетена на: 20.10.2023].
96. Тужаров Х., (2008в). Анализ и проектиране на информационни системи (Модел), http://tuj.asenevtsi.com/, посетено на 30.10.2021.
97. Тужаров, Х., (2011). Информационни системи: Анализ и проектиране, В. Търново: изд. Пик.
98. Филева, П., Тужаров, Х., (2007). Тотално управление на качеството или новата философия на бизнеса, изд. Асеневци, ISBN: 9789548898027.
99. Филипова, И., (2019). ТОРП - проектът и ние, гр. Пловдив: FastPrintBooks.
100. Цонковски, Т., (2009). 40 години завод „Витоша“, гр. София: Издателство "Захарий Стоянов".
101. Чоудхури, С., (2000). Силата на Сигма Шест, изд. Класика и стил, ISBN: 954-9964-31-0.
102. Щерев, Н., Милушева, В., Йорданова, З., Иванов, И., Димитров, К.В., Гешков, М., Молхова-Владова, М., Биолчева, П., Славова, П., (2023). Развитие на индустрията в България след 1989 г.: икономически, социални и политически ефекти, колективна монография, София: Издателски комплекс - УНСС, ISBN: 978-619-232-730-9.
103. Ърнст и Янг България, (2020). Книга на фамилния бизнес в България 2020, налична на: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/bg_bg/topics/family-business/family-business-2020.pdf [посетена на: 04.09.2022].
104. Ърнст и Янг България, (2022). Книга на фамилния бизнес в България 2022, налична на: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/bg_bg/topics/family-business/ey-family-business-yearbook-2022.pdf [посетена на: 04.09.2022].
105. Ърнст и Янг България, (2022а). интернет страница, налична на: https://www.ey.com/en_bg [посетена на: 04.09.2022].
106. Ърнст и Янг България, Сдружение на фамилния бизнес – България, (2017). Книга на фамилния бизнес в България 2017, налична на: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_bg/topics/family-business/family-business-book-in-

bulgaria-2017/ey-family-business-bulgaria-2017.pdf [посетена на: 04.09.2022].

107. Aakhus, M., Bzdak, M., (2012). Revisiting the Role of “Shared Value” in the Business-Society Relationship, Business and Professional Ethics Journal, Volume 31, Issue 2, EABIS Decennial Issue, pp231-246 [accessed: 20.10.2021] DOI: https://doi.org/10.5840/bpej201231211

108. Abdulmalek, F. A., Rajgopal, J., Needy, K.L., (2006). “A Classification Scheme for the Process Industry to Guide the Implementation of Lean.” Engineering Management Journal, Vol. 18, Issue 2, pp15-25, available at: https://www.proquest.com/openview/bc731369a17d910e072ea642183302a8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30720 [accessed: 01.05.2022].

109. Achanga, P., Shehab, E., Roy, R., Nelder, G., (2006). “Critical Success Factors for Lean Implementation within SMEs.” Journal of Manufacturing Technology Management, Vol.17, issue 4, pp460–471 [accessed: 01.05.2022] DOI: https://doi.org/10.1108/17410380610662889

110. Adkins, J., Quick, J., Moe, K., (2000). Building world-class performance in changing times, In L. R., Murphy & C. L., Cooper (Eds.), Healthy and productive work: An international perspective, Taylor & Francis, London, pp. 107-132, Google Books [accessed: 20.11.2022].

111. Adner, R., Levinthal, D., (2001). “Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implications for Product and Process Innovation.” Management Science 47 (5). INFORMS: 611–28, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=9458d7df45fcd898ea3ef5792299a697b05b32a5 [accessed: 20.05.2023].

112. AdvanceYourReach, (n.d.). Storytelling Secret Weapons – How To Create A BHAG, available at: https://advanceyourreach.com/how-to-create-a-bhag/ [accessed: 08.12.2021].

113. Agarwal, S., (2022). Human leaders and artificial intelligent leaders: Workplace spouses, pp. 257-264. In (editor) Agarwal, S., Handbook of Research on Innovative Management Using AI in Industry 5.0, IGI Global.

114. Aghina, W., & the McKinsey Agile Tribe, (2017). The 5 Trademarks of Agile Organizations, McKinsey & Company, December, 22pages, available at: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20five%20trademarks%20of

%20agile%20organizations/the-five-trademarks-of-agile-organizations.pdf [accessed: 20.08.2023].

115. Aghina, W., de Smet, A., Weerda, K., (2015). Agility: It rhymes with stability, McKinsey Quarterly, December, McKinsey.com, pp1-12, available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability [accessed: 05.09.2023].

116. Aguilera-Caracuel, J., Guerrero-Villegas, J., Vidal-Salazar, M.D., Delgado-Márquez, B.L., (2015). International Cultural Diversification and Corporate Social Performance in Multinational Enterprises: The Role of Slack Financial Resources. Management International Review 55, pp323–353 [accessed: 20.10.2021] DOI: https://doi.org/10.1007/s11575-014-0225-4

117. Aguinis, H., Glavas, A., (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. Journal of Management, 38(4), 932-968. [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1177/0149206311436079

118. Ahmad, S., 2015. Green human resource management: Policies and practices. Cogent business & management, 2(1), p.1030817. [accessed: 20.11.2023] DOI:10.1080/23311975.2015.1030817

119. Ahuja, G., Katila, R., (2001). "Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study." Strategic Management Journal 22 (3). Wiley Online Library: 197–220. available at: http://web.stanford.edu/~rkatila/new/pdf/Katilaacquisitions.pdf [accessed: 20.05.2023].

120. Aiman-Smith, L., Goodrich, N., Roberts, D., Scinta, J., (2005). Assessing your organization's potential for value innovation. Research-Technology Management, 48(2), 37-42. In Danks, S. 2015. Measuring culture of innovation: a validation study of the innovation quotient instrument, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, Denton, December, 169pages, available at: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc848105/ [accessed: 18.07.2023].

121. Akbar, H., (2003). Knowledge levels and their transformation: towards the integration of knowledge creation and individual learning. Journal of Management Studies, 40(8), pp.1997-2021, available at: https://www.academia.edu/download/46712365/Knowledge_Levels_and_their_Transformatio20160622-1225-1bneii4.pdf [accessed: 21.11.2021].

122. Aktas, M., (2021). Get Started with Big Hairy Audacious Goals (BHAG) Today – an Extensive Guide, User Guiding blog, section: GROWTH, December 22, available at: https://userguiding.com/blog/bhag-big-hairy-audacious-goals/ [accessed: 08.12.2021].
123. Al Aina, R., Atan, T., (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. Sustainability, 12(20), p.8372. [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.3390/su12208372
124. Al-Abedi, A.R.C., Ahmed, A.K., (2022). Generous Leader Behavior As A Moderating Variable In The Relationship Between Organizational Plasticity and Human Resource Sustainability: An Empirical study in private hospitals of Najaf Governorate. Journal of Positive School Psychology, Vol.6, No.4, pp.11782-11797. Available at: https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/7098/4639 [accessed: 12.10.2023].
125. Alalwan, J.A., (2023). Organizational leadership in the era of digital transformation: An exploratory study. University of Sharjah Journal for Humanities & Social Sciences, 20(1). EBSCO [accessed: 16.09.2023].
126. Aldana, S., (2021). 7 Reasons Workplace Health Promotion Programs Work (Here's the Proof). Available at: https://www.wellsteps.com/blog/2020/01/02/workplace-health-promotion-programs/ [accessed: 20.11.2022].
127. Aldana, S.G., (2001). Financial impact of health promotion programs: a comprehensive review of the literature. American Journal of Health Promotion, 15(5), pp.296-320. Available at: https://www.proquest.com/openview/64ef928a76f1160be74d37f62bebd26b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36770 [accessed: 20.11.2022].
128. Alegre I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., Mas-Machuca, M., (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. Journal of Management & Organization, 24(4), pp.456-473 [accessed: 20.05.2023] DOI: 10.1017/JMO.2017.82
129. Ali, A., (2013). How to differentiate between 'Leadership' and 'Management' Function in Organization: A Review of Scholarly Thoughts. International Journal of Economics Business and Management Studies, 2(1), 38–44, available at: https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/175629/1/EBP084888474_0.pdf [accessed: 17.09.2023].
130. Ali, Z., Bashir, M., Mehreen, A., (2019). Managing organizational effectiveness through talent management and career development: The mediating role of employee engagement. Journal of Management Sciences, 6(1), pp.62-78 [accessed: 20.11.2021]

DOI: https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906105.
131. Alibašić, H., (2018). Sustainability as organizational strategy. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Cham, Switzerland: Springer International AG. doi, 10, pp.978-3, avaiable at: https://www.researchgate.net/profile/Haris-Alibasic/publication/322762596_Sustainability_as_Organizational_Strategy/links/63bf5dbf7ecd35045c3d7c26/Sustainability-as-Organizational-Strategy.pdf [accessed: 16.09.2023].
132. Alippi, C., (2014). Intelligence for Embedded Systems A Methodological Approach, 283pages, Springer International Publishing Switzerland, eBook ISBN 978-3-319-05278-6, [accessed: 10.10.2023] available at: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-05278-6
133. Alizadeh, A., Dirani, K.M., Qiu, S., (2020). Ethics, code of conduct and ethical climate: implications for human resource development. European Journal of Training and Development, 45(8/9), pp.674-690 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0077
134. Allen, D., 1996. Why Learning Organizations Work. Edinburgh: Edinburg University. In: Birdthistle, N., Fleming, P., (2005). Creating a learning organization within the family business: an Irish Perspective. Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No. 9. pp. 730-750. [accessed: 21.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1108/03090590510629858
135. Almandoz, J., (2023). Inside-out and Outside-in Perspectives on Corporate Purpose. Strategy Science 0(0). Published online in Articles in Advance [accessed: 23.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0180
136. Alshrafi, S., Al Shobaki, M.J., (2020). The role of organizational leadership in achieving the characteristics of smart organization, International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR), Vol. 4, Issue 8, August, pp121-128, available at: http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/bitstream/handle/123456789/636/IJAMR200816.pdf?sequence=1&isAllowed=y [accessed: 17.09.2023].
137. Altman, E. J., Nagle, F., (2020). Accelerating Innovation Through a Network of Ecosystems, MIT Sloan Management Review, June 09, summer issue, available at: https://sloanreview.mit.edu/article/accelerating-innovation/ [accessed: 11.10.2022].
138. Altman, E. J., Schwartz, J., Kiron, D., Jones, R., Kearns-Manolatos, D., (2021). Workforce Ecosystems: A New Strategic Approach to the Future of Work, MIT Sloan Management Review in collaboration with Deloitte, April, 43 pages, available at:

https://sloanreview.mit.edu/projects/workforce-ecosystems-a-new-strategic-approach-to-the-future-of-work/ [accessed: 11.10.2022].

139. Alves, J., Lima, T.M., Gaspar, P.D., (2023). Is Industry 5.0 a Human-Centred Approach? A Systematic Review. Processes, 11(1), p.193. ProQuest [accessed: 20.11.2023] DOI:10.3390/pr11010193

140. Alvesson, M., Sveningsson, S., (2015). Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress, Taylor & Francis.

141. Alzubi, Y.Z.W., (2018). Turnover intentions in Jordanian universities: The role ofleadership behaviour, organizational commitment and organizational culture. International Journal of Advanced & Applied Sciences, 5(1), 177-192. [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.21833/ijaas.2018.01.024

142. Anand, G., Kodali, R., (2008). “Performance Measurement System for Lean Manufacturing: A Perspective from SMEs.” International Journal of Globalisation and Small Business 2 (4): 371–410.10.1504/IJGSB.2008.018101 [Google Scholar] [accessed: 01.05.2022].

143. Anand, N., Daft, R.L., (2007). What is the right organization design?, Organizational Dynamics, Vol. 36, No. 4, pp. 329–344, Elsevier Inc., [accessed: 14.08.2023] DOI: 10.1016/j.orgdyn.2007.06.001

144. Ananyin, V.I., Zimin, K.V., Lugachev, M.I., Gimranov, R.D., Skripkin, K.G., (2018). Digital organization: Transformation into the new reality. Бизнес-информатика, (2 (44) eng). In Saputra, N., Saputra, A.M., 2020. Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context, GATR Global J. Bus. Soc. Sci. Review, 8(4): pp208-216, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3762976 [accessed: 05.09.2023] DOI: https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(2)

145. Anderson, D., Anderson, L.A., (2010). What is transformation, and why is it so hard to manage. Being First, available at: https://beingfirst.s3.us-west-1.amazonaws.com/2016/02/SR_WhatIsTransformation_v3_101006.pdf [accessed: 23.08.2023].

146. Angilella, S., Mazzù, S., (2015). “The Financing of Innovative SMEs: A Multicriteria Credit Rating Model.” European Journal of Operational Research 244 (2). Elsevier: 540–54. available at: https://arxiv.org/pdf/1308.0889.pdf [accessed: 20.05.2023].

147. Anlesinya, A., Susomrith, P., (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. Journal of Global Responsibility, 11(3), pp.295-

324. Available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JGR-04-2019-0038/full/pdf [accessed: 20.11.2023].

148. Anwar, S.T., (2015). Company slogans, morphological issues, and corporate communications. Corporate Communications: An International Journal, 20(3), pp.360-374. available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-09-2013-0056/full/html [accessed: 20.10.2023].

149. APA, (2020). Stress in America 2020. American Psychological Association. Available at: https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/report-october [accessed: 20.11.2021].

150. Apollonio, U., (editor) (2009). Futurist Manifestos.Tate Publishing, London, UK.

151. Appelbaum, E., (2000). Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off. Cornell University Press. [Google books] [accessed: 12.05.2022] ISBN 978-0801437656.

152. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A.L., Bailey, T.A., (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press. Google Books. [accessed: 20.11.2022].

153. Appelbaum, S.H., Calla, R., Desautels, D., Hasan, L., (2017). The challenges of organizational agility (part 1). Industrial and Commercial Training, 49(1), pp.6-14. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Steven-Appelbaum/publication/312050920_The_challenges_of_organizational_agility_part_1/links/59d65956458515db19c4f6ad/The-challenges-of-organizational-agility-part-1.pdf [accessed: 20.10.2023].

154. Appelo, J., (2010). Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, 1st edition, Addison-Wesley Professional.

155. Appleby, R., (1994). Modern business administration, 6th edition, London: Pitman Publications.

156. Aprillyani, A.A.M.E., Putra, M.S., (2021). The effect of job satisfactionon intention to quit mediated by organizational commitment (study at PT. BintangSidoraya Denpasar). American Journal of Humanities & Social Sciences Research(AJHSSR), (5)2, 173-179. Available at: https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2021/02/S2152173179.pdf [accessed: 20.05.2023].

157. Ardichvili, A., Mitchell, J.A., Jondle, D., (2009). Characteristics of ethical business cultures. Journal of business ethics, 85, pp.445-451. Available at: https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501640.pdf [accessed: 20.05.2023].

158. Argyris, C., Schön, D.A., (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. Reis, (n.77/78), Jan.-Feb. pp.345-348, available at: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/760537.pdf [accessed: 21.11.2021].

159. Armstrong, M., Taylor, S., (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 15th Edition, Kogan Page.

160. Armstrong, M., Taylor, S., (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management, 16th edition, Kogan Page.

161. Artzt, A.F., Armour-Thomas, E., Curcio, F.R., Gurl, T.J., (2015). Becoming a Reflective Mathematics Teacher: A Guide for Observations and Self-Assessment. 3d edition, Routledge. [Google books] [accessed: 20.05.2023].

162. Arulrajah, A.A., Opatha, H.H.D.N.P., Nawaratne, N.N.J., (2015). Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management Vol.5, No.1, pp1-16, Available at: http://dr.lib.sjp.ac.lk/bitstream/handle/123456789/11110/admin,+Corrected+03-02-2015+paper+1+green+HRM.pdf?sequence=1 [accessed: 20.11.2023].

163. Assche, S.V., (2019). Work-Life Balance across and beyond Generations. Ntiative. Available at: https://www.ntiative.com/work-life-balance-across-and-beyond-generations/ [accessed: 20.11.2022].

164. Badri, M. A., Davis, D., Davis, D., (2000). "Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries." Omega 28 (2): 155–173.10.1016/S0305-0483(99)00041-9 [Google Scholar] [accessed: 01.05.2022].

165. Baggaley, B.L., (2003). Value Stream Management for Lean Companies, Journal of Cost Management, 17(2), pp23-27. In Haug, P., 2008. Value stream management: Empirical evidence on lean organizational structures, pp471-476, Research gate, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c8452fc7db4dbad7490cf4d579f3ab1f8a43eb5c [accessed: 18.08.2023].

166. Bailey, I., (2014). Institutional Complexity in European Union Climate Innovation: European and National Experiences with Off-Shore Renewable Energy. In: Harrison, N.E., Mikler, J. (eds) Climate Innovation. Energy, Climate and the Environment Series. Palgrave Macmillan, London. Springer [accessed: 20.05.2023]. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137319890_10

167. Bakan, J., (2005). The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power, 240pages, Free Press.
168. Bakan, J., (2020). The New Corporation: How "Good" Corporations Are Bad for Democracy, Vintage.
169. Baker, G.R., Denis, J.L., (2011). Medical leadership in health care systems: from professional authority to organizational leadership, Public Money & Management, 31:5, 355-362 [accessed: 17.09.2023] DOI: 10.1080/09540962.2011.598349
170. Baker, S.W., Thomas, J.C., (2007). Agile principles as a leadership value system: How agile memes survive and thrive in a corporate IT culture. In Agile 2007 (AGILE 2007) (pp. 415-420). IEEE, August, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ba1a61a67bea20cd68ba39a54f6bf01daed4e6af [accessed: 16.09.2023].
171. Bakhshi, H., McVittie, E., (2009). Creative supply-chain linkages and innovation: Do the creative industries stimulate business innovation in the wider economy?. Innovation, 11(2), pp.169-189. Available at: https://www.proquest.com/openview/acb190ad09be00eb4732ed18e7d3a380/1?pq-origsite=gscholar&cbl=28517 [accessed: 20.10.2023].
172. Balboni, B., Bortoluzzi, G., (2015). Business model adaptation and the success of new ventures, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, vol.11, issue 1, pp119-140, available at: http://dspace.wsb-nlu.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/11199/8734/Balboni%20Bernardo%20i%20in.%2C%20Business%20Model%20Adaptation%20and%20the%20Success%20of%20New%20Ventures.pdf?sequence=1 [accessed: 23.08.2023].
173. Bamber, G.J., Stanton, P., Bartram, T., Ballardie, R., (2014). Human resource management, Lean processes and outcomes for employees: towards a research agenda. The International Journal of Human Resource Management, 25(21), pp.2881-2891. available at: https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/19751/7/19751%20BALLARDIE_Human_Resource_Management_2014.pdf [accessed: 20.11.2023].
174. Banks, E., (2004). Corporate Governance: Financial Responsibility, Control and Ethics. Palgrave Macmilan, GB. [Google books] [accessed: 20.05.2023].
175. Banutu-Gomez, M., Fanneh, M.M., Tanimu-Saminaka, I.U., Rudin, J., (2023). Measuring Organizational Leadership In Africa, International Journal of Business & Economics (IJBE), 8(1), pp202-213, available at: https://ielas.org/ijbe/index.php/ijbe/article/view/109 [accessed: 14.09.2023].

176. Barasa, E., Mbau, R., Gilson, L., (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. International journal of health policy and management, 7(6), p.491-503. https://www.ijhpm.com/article_3460_c345c9e12775645b1d1f07d2d4dacdd8.pdf [accessed: 20.10.2023].
177. Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1), pp. 99–120. [accessed: 20.11.2021] DOI: 10.1177/014920639101700108
178. Barney, J., Amorim, M., Júlio, C., (2023). The Secret of Culture Change: How to Build Authentic Stories That Transform Your Organization, 1st edition, Berrett-Koehler Publishers.
179. Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., Romero-Fernández, P.M., (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. European research on management and business economics, 23(1), pp.55-61. [accessed: 20.11.2023] DOI: 10.1016/j.iedeen.2016.05.001
180. Barsegyan, N.V., Kudryavtseva, S.S. and Ivanova, L.N., (2020). Modeling of a strategy for developing a lean organizational structure for managing a petrochemical enterprise. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 919, No. 5, p. 052044, September). IOP Publishing, 6 pages, available at: https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/919/5/052044/pdf [accessed: 18.08.2023].
181. Bart, C., Bontis, N., Taggar, S. (2001) „A Model of the Impact of Mission Statements on Firm Performance", Bart, C.K., Bontis, N. and Taggar, S., (2001). "A model of the impact of mission statements on firm performance", Management Decision, Vol. 39 No. 1, pp. 19-35 [accessed: 03.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/EUM0000000005404
182. Barto, L.D., Gil, A. P., Fujisawa, M., Noguez-Ibarra, A., Pickering, M., Shad, H., Titus, D., (2022). Mapping the Sofia tech sector. A Network Analysis of the Entrepreneurship Community, Endeavor insight, 55 pages, February, available at: https://investsofia.com/wp-content/uploads/2022/03/1.Mapping%20the%20Sofia%20Tech%20Sector_FINAL-2.pdf [accessed: 11.10.2022].
183. Bashir, J., (2022). Organizational Performance Leadership (An integrated approach to build and maintain the whole organization for its peak performance) IPRPD, International Journal of Business & Management Studies, Vol.03; Issue 06: June, available at: https://ijbms.net/assets/files/1655545972.pdf [accessed: 17.09.2023].

184. Bass, B.M., (1994). Continuity and change in the evolution of work and human resource management. Human resource management, 33(1), pp.3-31. [20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.3930330103

185. Bass, H.H., Ernst-Siebert, R., (2007). "SME in Germany's Maritime Industry: Innovation, Internationalisation and Employment." International Journal of Globalisation and Small Business 2 (1). Inderscience Publishers: 19–33., available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=cd6b1bdf7f535a7defad5730583716abf966e4cf [accessed: 20.05.2023].

186. Basten, D., Haamann, T., (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. SAGE Open, available at: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244018794224 [accessed: 21.11.2021].

187. Battaïa, O., Otto, A., Sgarbossa, F., Pesch, E., (2018). Future trends in management and operation of assembly systems: from customized assembly systems to cyber-physical systems, Omega, Volume 78, Pages 1-4, [accessed: 10.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.01.010

188. Battini, D., Calzavara, M., Otto, A., Sgarbossa, F., (2017). Preventing ergonomic risks with integrated planning on assembly line balancing and parts feeding, International Journal of Production Research, Vol. 55, No. 24, pp7452-7472 [accessed: 10.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1363427

189. Bauer, G.F., Jenny, G.J., (2013). Salutogenic organizations and change. Springer, Dordrecht. Available at: https://media.hugendubel.de/shop/coverscans/219PDF/21991573_lprob_1.pdf [accessed: 20.11.2022].

190. Baumgartner, J., (2012). "The Seven Essential Characteristics of Innovative Enterprises." Innovation Management. http://www.innovationmanagement.se/2012/12/18/the-seven-essential-characteristics-of-innovative-enterprises/. [accessed: 20.05.2023].

191. Becker, B.E., Huselid, M.A., Beatty, R.W., (2009). The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact, Harvard Business Press, Boston, MA.

192. Beckham, E., (2012). Healthy Organizations Take the Lead', T+D, 66(4), p. 106. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=73887963&site=ehost-live [accessed: 20.11.2022].

193. Belekoukias, I., Garza-Reyes, J.A., Kumar, V., (2014). "The Impact of Lean Methods and Tools on the Operational Performance of Manufacturing Organisations." International

Journal of Production Research 52 (18): 5346–5366.10.1080/ 00207543.2014.903348 [Google Scholar] [accessed: 01.05.2022].
194. Ben & Jerry's, (n.d.). Socially Responsible Causes Ben & Jerry's Has Advocated For, Ben & Jerry's corporate website, available at: https://www.benjerry.com/whats-new/2014/corporate-social-responsibility-history, [accessed: 04.09.2021].
195. Beneito, P., Rochina-Barrachina, M.E., Sanchis, A., (2014). "Patents, Competition, and Firms' Innovation Incentives." Industry and Innovation 21 (4). Taylor & Francis: 285–309., available at: https://archivo.alde.es/encuentros.alde.es/anteriores/xveea/trabajos/b/pdf/220.pdf [accessed: 20.05.2023].
196. Bennett, N., Lemoine, J., (2014). What VUCA Really Means for You, Harvard Business Review, Vol. 92, Jan./Feb., No. 1/2, available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2389563, [accessed: 02.06.2023].
197. Bennis, W., Nanus, B., (1985). Leaders: The strategies for taking charge, Harper, New York.
198. Benson, G.S., Lawler III, E.E., (2005). "Employee Involvement: Utilization, Impacts, and Future Prospects." Chapter 9, pp153–172. In (edited by) Holman, D., Wall, T.D., Clegg, C.W., Sparrow, P., Howard, A., The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices, Chichester: Wiley, available at: http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/6976/1/40pdf.pdf#page=169 [accessed: 01.05.2022]
199. Bentivoglio, D., Giampietri, E., Finco, A., (2016). "The New Eu Innovation Policy For Farms And SMEs' Competitiveness And Sustainability: The Case Of Cluster Agrifood Marche In Italy." Calitatea 17 (S1). Romanian Society for Quality Assurance: 57. available at: https://www.proquest.com/openview/ce1e6c887f3a3920909a58ad123db278/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413 [accessed: 27.05.2023].
200. Bentley, G., Nightingale, D., Taneja, A., (2000). "Lean Enterprise Model." https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/83343/PLN_0300_TS_BenNigTan_LEM.pdf?sequence=1 [Google Scholar] [accessed: 01.05.2022].
201. Berger, R., Herstein, R., Mitki, Y., (2013). Guanxi: the evolutionary process of management in China, International Journal of Strategic Change Management, vol. 5, issue 1, pp.30-40 [accessed: 23.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1504/ IJSCM.2013.057554
202. Berman, A., (2016). The Motivating Power of a Massive Transformative Purpose, SingularityHub, section: In focus, Nov 08, available at: https://singularityhub.com/

2016/11/08/the-motivating-power-of-a-massive-transformative-purpose/ [accessed: 31.07.2021].
203. Berman, A., (2016). This Is How to Invent Radical Solutions to Huge Problems, Singularity Hub, section: InFocus, Nov. 15, available: https://singularityhub.com/2016/11/15/this-is-how-to-invent-radical-solutions-to-huge-problems/ [accessed: 29.09.2021].
204. Bhasin, S. (2013). "Analysis of Whether Lean is Viewed as an Ideology by British Organizations." Journal of Manufacturing Technology Management 24 (4): 536–554 [accessed: 01.05.2022] DOI: https://doi.org/10.1108/17410381311327396
205. Bibu, N.A., Sala, D.C., (2014). Aspects of fast growth in Romanian companies. The case of a successful company in Timis county. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 124, pp.263-271 [accessed: 05.09.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.485
206. Bibu, N.A., Sala, D.C., Alb, M., (2016). Specific and Common Features in Fast-growing Companies from the Timiş County (Romania). Procedia-Social and Behavioral Sciences, 221, pp.49-56 [accessed: 05.09.2023] available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816301628
207. Bigliardi, B., (2013). "The Effect of Innovation on Financial Performance: A Research Study Involving SMEs." Innovation 15 (2). Taylor & Francis: 245–55. [accessed: 27.05.2023] DOI: https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.2.245
208. Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., Wood, S.J., (2008). The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study. Personnel Psychology 61 (3): 467–501, available at: https://psytopaca.asso-web.com/uploaded/birdi-et-al-pp-2008-impact-of-human-resource-and.pdf [accessed: 01.05.2022]
209. Black, T., (1999). Doing Quantitative Research in the Social Sciences: An integrated approach to research design, measurement and statistics, SAGE Publications, London.
210. Blagoev, D., Yordanova, Z., (2015). "Company Innovative Leadership Model." Economic Alternatives, no. 2. University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria: 5–16., available at: https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/01_Yordanova_Blagoev.pdf [accessed: 27.05.2023].
211. Blake, G., Bly, R.W., (1993). The Elements of Technical Writing, New York: Publishers. ISBN 0020130856.

212. Blank, S., (2013). “Why Big Enterprises Can’t Innovate.”, available at: https://steveblank.com/2013/02/23/why-big-enterprises-cant-innovate/ [accessed: 27.05.2023].

213. Blinov, E.N., (2020). Deciphering Hume. Epistemology and Philosophy of Science, 57(1), 202–215. available at: https://www.pdcnet.org/collection/fshow?id=eps_2020_0057_0001_0202_0215&pdfname=eps_2020_0057_0001_0202_0215.pdf&file_type=pdf [accessed: 20.05.2023].

214. Blomberg, A., Kallio, T., Pohjanpää, H., (2017). Antecedents of organizational creativity: drivers, barriers or both?. Journal of Innovation Management, 5(1), pp.78-104. Available at: https://pdfs.semanticscholar.org/472f/4b1a1c9a2c31f829f50048e7b6de971df534.pdf [accessed: 20.10.2023].

215. Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., Van Reenen, J., (2012). Management practices across firms and countries. Academy of management perspectives, 26(1), pp.12-33. available at: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17850/w17850.pdf [accessed: 12.10.2023].

216. BNA, (2016). Bulgaria-Iran Talks on Natural Gas Held in Sofia, 15th of April, available at: https://bta.bg/en/news/153021-Bulgaria-Iran-Talks-on-Natural-Gas-Held-in-Sofia [accessed: 20.10.2022].

217. Boddy, D., (2014). Management. An Introduction, 6th Edition, Pearson.

218. Boese, S., (2018). How to start with design thinking in HR, HRM Asia, October 11th, available at: https://hrmasia.com/all-about-design-thinking-for-hr/#:~:text=How%20to%20start%20with%20design%20thinking%20in%20HR,Ideate%20...%204%20Prototype%20...%205%20Test%20 [accessed: 17.08.2023].

219. Bolander, P., Werr, A., Asplund, K., (2017). The practice of talent management: a framework and typology, Personnel Review, Vol. 46 No. 8, pp.1523-1551. Available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-02-2016-0037/full/pdf [accessed: 20.11.2021].

220. Bonchek, M., (2016). How to Create an Exponential Mindset, Harvard Business Review, section: Strategy formulation, July 27th, available at: https://hbr.org/2016/07/how-to-create-an-exponential-mindset [accessed: 05.09.2023].

221. Bond, F.W., Flaxman, P.E. and Loivette, S., (2006). A business case for the management standards for stress. Technical Report. Health and Safety Executive, Sudbury. [Report] available at: https://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr431.pdf [accessed: 20.11.2022].

222. Bonebright, D., (2010). "40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development". Human Resource Development International. 13: 111–120 [accessed: 12.05.2022] DOI:10.1080/13678861003589099
223. Bonnafous-Boucher, M., Pesqueux, Y., (editors) (2005). Stakeholder Theory. A European Perspective. Palgrave Macmilan, GB. [Google books] [accessed: 20.05.2023].
224. Borbás, L., (2015). The Role of SMEs in the European Entrepreneurship Policy. Volume of Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century II. {Ó}buda University, Keleti Faculty of Business and Management, 71–88. available at: https://oda.uni-obuda.hu/bitstream/handle/20.500.14044/24688/16922_MEB2015_05.pdf?sequence=1 [accessed: 27.05.2023].
225. Borghini, S., (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. Journal of knowledge management, 9(4), pp.19-33 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/13673270510610305
226. Borisova, O.N., Silayeva, A.A., Saburova, L.N., Belokhvostova, N.V., Sokolova, A.P., (2017). Talent management as an essential element in a corporate personnel development strategy. Academy of Strategic Management Journal, 16(1), pp.31-46. Available at: https://www.proquest.com/docview/1925729589/fulltextPDF/F0BFE91F53BC44BDPQ/1?accountid=49796&sourcetype=Scholarly%20Journals [accessed: 20.11.2021].
227. Bormans, J., Privitera, M., Bogen, E., Cooney, T., (2020). European startup monitor 2019/2020, European Startup Network, 35 pages, available at: https://www.europeanstartupmonitor2019.eu/EuropeanStartupMonitor2019_2020_21_02_2020-1.pdf [accessed: 11.10.2022].
228. Bormans, J., Privitera, M., Devani, K. R. N., Arrami, R., (2021). European startup monitor 2020/2021, European Startup Network, 45 pages, available at: https://www.europeanstartupmonitor2021.eu [accessed: 11.10.2022].
229. Borowski, P.F., (2021). Innovative processes in managing an enterprise from the energy and food sector in the era of industry 4.0. Processes, 9(2), p.381, available at: https://www.mdpi.com/2227-9717/9/2/381 [accessed: 16.09.2023].
230. Bortolotti, T., Boscari, S. and Danese, P., (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. International Journal of Production Economics, 160, pp.182-201. Available at: https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/58021078/Bortolotti_Boscari_and_Danese_2015_Successful

_lean_implementation_Organizational_culture_and_soft_lean_practices_IJPE.pdf [посетена на: 20.08.2023] DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.10.013

231. Bortolotti, T., Boscari, S., Danese, P., (2015). “Successful Lean Implementation: Organizational Culture and Soft Lean Practices.” International Journal of Production Economics 160 (4): 182–201, available at: https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/58021078/Bortolotti_Boscari_and_Danese_2015_Successful_lean_implementation_Organizational_culture_and_soft_lean_practices_IJPE.pdf [accessed: 01.05.2022].

232. Bortolotti, T., Danese, P., Romano, P., (2013). Assessing the Impact of Just-in-time on Operational Performance at Varying Degrees of Repetitiveness. International Journal of Production Research 51 (4): 1117–1130 [accessed: 01.05.2022] DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2012.678403

233. Bowie, N., (1999). Business Ethics. Blackwell Publishers, UK.

234. Boxall, P.F., Purcell, J., Wright, P.M. (eds.), (2007). The Oxford handbook of human resource management. Oxford Handbooks. [Google Books] [accessed: 20.10.2023].

235. Boyer, K.K., (1996). An Assessment of Managerial Commitment to Lean Production. International Journal of Operations & Production Management 16 (9): 48–59 [accessed: 01.05.2022] DOI: https://doi.org/10.1108/01443579610125589

236. Boyles, M., (2023). Organizational Leadership: What It Is & Why It's Important, Harvard Business School, HBS Online, Business Insights, January 24th, available at: https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-organizational-leadership [accessed: 14.09.2023].

237. Bradbury, T., Sayers, J.G., (2019). The role of story-sharing in enacting values-based strategic human resource management. New Zealand Journal of Human Resources Management, 19(1), pp.18-30. [accessed: 20.11.2023] Available at: https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=985282b3-0cf6-4f6a-a90a-a86dad76d68c%40redis

238. Brady, G.L., (1993). Governing the Commons: The Evolution of Institutions forCollective Action. Southern Economic Journal 60 (1993), 249–251, available at: https://www.proquest.com/docview/212103516?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true [accessed: 20.05.2023].

239. Braga, B.M., de Camargo Oliva, E., de Miranda Kubo, E.K., McKenna, S., Richardson, J., Wales, T., (2021). An institutional approach to ethical human resource management practice: Comparing Brazil, Colombia and the UK. Journal of business ethics, 169, pp.57-76. [accessed: 20.11.2023] DOI: e https://doi.org/10.1007/s10551-019-04257-x

240. Branco, M.C., Rodrigues, L.L., (2007). "Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility" (PDF). Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. 12: 5–15, available at: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no1_pages_5-15.pdf [accessed: 20.10.2023].
241. Bresciani, A., (n.d.). What Makes a Great Mission Statement (personal website), available at: https://alessiobresciani.com/foresight-strategy/what-makes-a-great-mission-statement/#:~:text=Mission%20Statements%20are%20Measurable%20Continuously%20Relevant&text=This%20statement%20helps%20the%20company,new%20markets%20it%20could%20explore. [accessed: 20.05.2023].
242. Brett, J., (2018). Evolving Digital Leadership: How to Be a Digital Leader in Tomorrow's Disruptive World, 1st edition, Apress.
243. Brewster, C., (1993). Developing a 'European' model of human resource management, The International Journal of Human Resource Management, 4:4, 765-784, [accessed: 20.10.2023] DOI: 10.1080/09585199300000057
244. Brewster, C., Carely, L., Grobler, P., Holland, P., Warnich, S., (2010). Contemporary issues in human resources management, gaining a competitive advantage, 3d edition, South Africa: Oxford.
245. Breyfogle III, F.W., (2019). Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods, 2d Edition, Gildan Media, ISBN: 978-0471265726.
246. Bridger, E., (2022). Employee Engagement: A Practical Introduction (HR Fundamentals Book 24) 3d edition, Kogan Page.
247. Brosch, N., (2023). Corporate purpose: from a 'Tower of Babel' phenomenon towards construct clarity. Journal of Business Economics, Springer, 30 pages [посетена на: 20.06.2022] DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-023-01137-9
248. Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., Thaker, S., (2019). The journey to an agile organization. McKinsey & Company, May, 10pages, available at: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/The%20journey%20to%20an%20agile%20organization/The-journey-to-an-agile-organization-final.pdf [accessed: 05.09.2023].
249. Brown, A. (2016). The Top 5 Attributes of an Adaptive Culture (LinkedIn publication) September 21st, available at: https://www.linkedin.com/pulse/top-5-attributes-adaptive-culture-andrew-brown [accessed: 23.08.2023].

250. Brown, A., Cameron, A., (2018). Developing adaptive organizations through leadership and culture, Adaptive Cultures, 32pages, available at: https://www.teamcoachingzone.com/wp-content/uploads/2020/07/Adaptive_ Cultures.pdf [accessed: 23.08.2023].
251. Brown, C., (1976). Putting the Corporate Board to Work. Macmilan Publishing Co. Inc. NY, USA.
252. Brown, T.E., Ulijn, J. (editors), (2004). Innovation, entrepreneurship and culture: The interaction between technology, progress and economic growth, pp.1-38, Edward Elgar Publishing Limited.
253. Brundtland, G.H., (1987). Our Common Future, World Commission On Environment And Developement. Available at: http://ir.harambeeuniversity.edu.et/bitstream/handle/123456789/604/Our%20Common%20Future%20World%20Commission%20on%20Environment%20and%20Developement.pdf?sequence=1&isAllowed=y [accessed: 20.11.2021].
254. Burack, E.H., Burack, M.D., Miller, D.M., Morgan, K., (1994). New Paradigm Approaches in Strategic Human Resource Management, Group and Organization Management, 19(2), June, pp.141-159. In Morris, M.H., Altman, J., Pitt, L., 1999. The need for adaptation in successful business concepts: strategies for entrepreneurs, 18pages. In Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference, January, San Diego, CA, available at: https://www.researchgate.net/profile/Leyland-Pitt/publication/228532145_The_need_for_adaptation_in_successful_business_concepts_strategies_for_entrepreneurs/links/09e4150a23bf61ac2c000000/The-need-for-adaptation-in-successful-business-concepts-strategies-for-entrepreneurs.pdf [accessed: 23.08.2023].
255. Burkus, D., (2011). Building the strong organization: Exploring the role of organizational design in strengths-based leadership, Journal of Strategic Leadership, 3(1), pp.54-66, available at: https://regent.edu/acad/global/publications/jsl/vol3iss1/Burkus_V3I1_pp54-66.pdf [accessed: 16.08.2023].
256. Burnes, B., Hughes, M., By, R.T., (2018). Reimagining organisational change leadership. Leadership, vol.14, issue 2, pp.141-158, available at: https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/23950/2/Burnes%20Hughes%20By%20-%20LEADERSHIP%20 FINALJuly2016.pdf [accessed: 23.08.2023] DOI: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1742715016662188

257. Business Strategy Hub, (2021). 50 Types of Business Models (2022) – The Best Examples of Companies Using It, Jan 30th, available at: https://bstrategyhub.com/50-types-of-business-models-the-best-examples-of-companies-using-it/ [accessed: 20.05.2023].
258. By, R.T., Hughes, M., Ford, J., (2016). Change Leadership: Oxymoron and Myths, Journal of Change Management, vol.16, issue 1, pp8-17 [accessed: 20.05.2023] DOI: 10.1080/14697017.2016.1137425
259. Byrne, E.F., (1999). Give peace a chance: A mantra for business strategy. Journal of Business Ethics, 20, pp.27-37. available at: https://www.proquest.com/openview/d240437f8c5f277156b06a3c2f3088ee/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1818395 [accessed: 20.10.2023].
260. Cacace, M., Franz, I., Braun-Beustrin, D., Ratz, D., (2016). Small- and Medium-Sized Enterprises' Preferences for Occupational Health Services and Willingness to Pay. In: Wiencke, M., Cacace, M., Fischer, S. (eds) Healthy at Work. Springer, Cham. [accessed: 20.11.2022] DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-32331-2_16
261. Caesar, R., (2015). The official, the unofficial and the deceit: the effect of management practices on corporate storytelling in the workplace, chapter Six, pp.138-175. In (editors) Callahan, J. L., Stewart, J., Rigg, C., Sambrook, S., Trehan, K., Realising Critical HRD: Stories of Reflecting, Voicing, and Enacting Critical Practice, Cambridge Scholars Publishing.
262. Cagliano, R., Caniato, F., Spina, G., (2006). "The Linkage between Supply Chain Integration and Manufacturing Improvement Programmes." International Journal of Operations & Production Management 26 (3): 282–299 [accessed: 01.05.2022] DOI: https://doi.org/10.1108/01443570610646201
263. Cagliano, R., Spina, G., (2000). "Advanced Manufacturing Technologies and Strategically Flexible Production." Journal of Operations Management 18 (2): 169–190 [accessed: 01.05.2022] DOI: https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00022-4
264. Cahn, J., (2015). BUSINESS GROWTH & STRATEGY: Linear vs Exponential Thinking – Are You Ready to Switch? (online) April 25th, available at: https://www.vistage.com/research-center/business-growth-strategy/linear-vs-exponential-thinking-are-you-ready-to-switch/ [accessed: 05.09.2023].
265. Calvo, J., (2020). Journey of the Future Enterprise: How to Compete in the Age of Moonshot Leadership and Exponential Organizations, 1st edition, Libros de Cabecera.

266. Cambini, C., Caviggioli, F., Scellato, G., (2016). "Innovation and Market Regulation: Evidence from the European Electricity Industry." Industry and Innovation 23 (8). Taylor & Francis: 734–52., [accessed: 27.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1206464
267. Cameron, E., Green, M., (2019). Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change, 5th edition, Kogan Page.
268. Cameron, K., Dutton, J. (eds.), (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers.
269. Cameron, K.S., Quinn, R.E., (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, 3d edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
270. Camilleri, M.A., Troise, C., Strazzullo, S., Bresciani, S., (2023). Creating shared value through open innovation approaches: Opportunities and challenges for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment [accessed: 20.10.2023] available at: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/bse.3377
271. Campbell, A., (2021). Agile Leadership: Secret Practices and Tips for Successful Agile Leader, Independently published.
272. Campbell, A., Yeung, S., (1991). "Brief case: mission, vision and strategic intent", Long Range Planning, Volume 24, Issue 4, August pp145-147, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/002463019190015G [accessed: 20.05.2022].
273. Campbell, D., (2001). Voluntary Disclosure of Mission Statements in Corporate Annual Reports: Signaling What and To Whom?, Business & Society Review (00453609), 106(1), p. 65 [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1111/0045-3609.00102.
274. Campbell, V., Hirsh, W., (2013). Talent management: A four-step approach. UK: Institute for Employment Studies Sovereign House, Church Street, Brighton BN1, 1UJ. Available at: https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/502.pdf [accessed: 20.11.2021].
275. Cannon, J. A., Mcgee, R., (2007). Talent Management and Succession Planning, London, UK: CIPD.
276. Cappelli, P., Keller, J.R., (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 1 (March), pp.305-331. Available at: https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314 [accessed: 21.11.2021].

277. Cappelli, P., Keller, J.R., (2017). The historical context of talent management. The Oxford handbook of talent management, pp.23-42. Google Books [accessed: 21.11.2021].
278. Cappelli, P., Rogovsky, N., (2023). Artificial intelligence in human resource management: a challenge for the human-centred agenda?, ILO Working Paper 95 (Geneva, ILO) [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.54394/OHVV4382
279. Cardin, O., (2019). Classification of cyber-physical production systems applications: proposition of an analysis framework, Computers in Industry, Volume 104, Pages 11-21, [accessed: 10.10.2023] DOI: 10.1016/j.compind.2018.10.002
280. Caredda, S., (2019). Design Thinking for HR [blog post] September 16th, available at: https://sergiocaredda.eu/experience/design-thinking-for-hr/ [accessed: 17.08.2023].
281. Cartwright, S., Cooper, C.L., (2014). Towards organizational health: Stress, positive organizational behavior, and employee well-being. Bridging occupational, organizational and public health, pp.29-42. Springer, Dordrecht. [accessed: 20.11.2022] DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_3
282. Carvalho, N., Carvalho, L., Nunes, S., (2015). "A Methodology to Measure Innovation in European Union through the National Innovation System." International Journal of Innovation and Regional Development 6 (2). Inderscience Publishers (IEL): 159–80. [accessed: 27.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1504/IJIRD.2015.069703
283. Carvalho, N.M.C., & Yordanova, Z., (2018). Why say no to innovation? Evidence from industrial SMEs in European Union. *Journal of Technology Management &Amp; Innovation*, *13*(2), 43–56. [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.4067/S0718-27242018000200043
284. Cascio, J., (2020). Facing the Age of Chaos, Medium, author content, 29th of April, available at: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d [accessed: 02.06.2023].
285. Castrillon , C., (2020). 5 Ways To Go From A Scarcity To Abundance Mindset, Forbes, July 12th, available at: https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2020/07/12/5-ways-to-go-from-a-scarcity-to-abundance-mindset/ [accessed: 05.09.2023].
286. Causeit, Inc., Bonchek, M., (2021). Thinking for a Digital Era Guidebook. Exponential Thinking: From 10% to 10x, Chapter 2, Section 2. In The Causeit Guide to Digital Fluency, available at: https://www.digitalfluency.guide/thinking-for-a-digital-era/from-10-to-10x [accessed: 05.09.2023].

287. CCL, (2019). Organizational Leadership, Center For Creative Leadership, available at: www.ccl.org [accessed: 17.09.2023].
288. CCL, (2020). Can You Identify Your Organization's Leadership Culture?, Center For Creative Leadership, available at: https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/whats-your-leadership-culture/ [accessed: 17.09.2023].
289. Cecilia, E., (2015). Cult-like cultures drive organizational success, Philippine daily inquirer, section: Inquirer business, seb-section: Ask your career counselor, November 29th, available at: https://business.inquirer.net/203373/cult-like-cultures-drive-organizational-success [accessed: 08.12.2021].
290. Center for Preventive Action, (2023a). Instability in Iraq, Global Conflict Tracker guide, 6th of January, available at: https://www.cfr.org/global-conflict-tracker/conflict/political-instability-iraq [accessed: 20.01.2023].
291. Center for Preventive Action, (2023b). Confrontation With Iran, Global Conflict Tracker guide, 6th of January, available at: https://www.cfr.org/global-conflict-tracker/conflict/political-instability-iraq [accessed: 20.01.2023].
292. Chalimov, A., (2019). Digital Transformation: Evolution, Not Revolution, (b. business.com, corporate website) available at: https://www.business.com/articles/digital-transformation-risks-benefits/ [accessed: 10.10.2023].
293. Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., Michaels III, E.G., (1998). The war for talent, The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co., Number 3, available at: http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=18&L3=31&ar=305 29 [accessed: 20.11.2021].
294. Chandele, T., (2020). The Journey to Become a Learning Organization, People & Strategy, 43(4), pp. 22–27, available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=146028721&site=ehost-live [accessed: 20.11.2021].
295. Chandramouli, S., Rajesh, K., (2016). HR Management best Practices in IT Organizations with special reference to Agile-Scrum Projects. International Journal of Human Resource & Industrial Research, Vol.3, Issue 2, Feb-Mar, 2016, pp 16-26 ISSN: 2349 –3593 (Online), ISSN: 2349 –4816 (Print), available at: https://arseam.com/img/submit/fp/634bdafb172caPaper-2%20%20Issue-2%20%20full%20paper%20HR%20%20page%2016-26%20S%20%20Chandramouli%20Dr%20%20G%20%20Rajesh%20Kumar%20Feb-Mar-2016.pdf [accessed: 20.11.2023].
296. Chawla, S., Lenka, U., (2015). Learning organization-a strong employer brand?. In International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management

(ICTEHM’15), Singapore (pp. 73-76), available at: http://icehm.org/upload/4241ED0315085.pdf [12.11.2021].

297. Cheese, P., Thomas, R.J. , Craig, E., (2007). The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance. Kogan Page Publishers. Available at: http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/32369/1/247.Peter%20Cheese.pdf [accessed: 20.11.2021].

298. Chen, X., (2019). The Impact of Technology in Talent Management. Proceedings of 2019 3rd EBMEI International Conference on Education, Information and Management (EBMEI-EIM 2019) (Lecture Notes in Management Science,VOL.107).Ed., pp.109-110.

299. Chesbrough, H.W., Rosenbloom, R.S., (2002). The role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spin-off companies, Industrial and Corporate Change, Volume 11, No. 3, pp. 529-555., available at: https://www.semanticscholar.org/reader/605f1c5f799c07f3ed71881de3d71dbe8f0d65cf [accessed: 12.05.2023].

300. Cheung-Judge, M.Y., Holbeche, L., (2015). Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR, Kogan Page.

301. Child, J., (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. Organization Studies 18(1), pp43-76. In Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X., Ribera, J., 2011. Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 6, Issue 2, pp14-39, available at: https://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v6n2/art02.pdf [accessed: 23.08.2023] DOI: 10.4067/S0718-27242011000200002

302. Chin, M.K., Hambrick, D.C., Treviño, L.K., (2013). Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives’ Values on Corporate Social Responsibility. Administrative Science Quarterly, 58(2), 197-232. [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1177/0001839213486984

303. Chobanova, H.R., (2016). Research And Innovation In Bulgaria’s Development: Before A Policy Dilemma. Journal of Vietnam’s Socio-Economic Development 87 (October): 69–80. RG [accessed: 27.05.2023].

304. Choi, Y., Kim, J.Y., Yoo, T., (2016). A study on the effect of learning organisation readiness on employees' quality commitment: the moderating effect of leader–member exchange. Total Quality Management & Business Excellence, 27(3-4), pp.325-338

[accessed: 21.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1080/14783363.2014.981072

305. Choi, Y.G., Cho, K.T., (2020). Analysis of Safety Management Characteristics Using Network Analysis of CEO Messages in the Construction Industry. Sustainability, 12, 5771., 18 pages [accessed: 16.09.2022] DOI: https://doi.org/10.3390/su12145771
306. Chong, J., Duan, S.X., (2022). Riding on the waves of the COVID-19 pandemic in re-thinking organizational design: a contingency-based approach. Journal of Strategy and Management, 15(4), pp.628-646 [accessed: 17.09.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0142
307. Christensen, C.M., Anthony, S.D., Roth, E.A., (2004). Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change. Boston, MA: Harvard Business Press. in Danks, S. 2015. Measuring culture of innovation: a validation study of the innovation quotient instrument, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, Denton, December, 169pages, available at: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc848105/ [accessed: 18.07.2023].
308. Christopher, C.O., Ogunyomi, P.O., Badejo, A.E., (2012). Promoting ethical human resource management practices in work organizations in Nigeria: Roles of HR professionals. International Journal of Human Resource Studies, 2(2), p.116. [accessed: 20.11.2023] DOI: : http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1889
309. Chung, V., Dietz, M., Rab, I., Townsend, Z., (2020). Ecosystem 2.0: Climbing to the next level, McKinsey Quarterly, 11th of Sept., 9 pages, available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level [accessed: 11.10.2022].
310. Clark, S.C., (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. Human relations, 53(6), pp.747-770. Available at: https://www.uni-flensburg.de/fileadmin/content/abteilungen/organisationspsychologie/dokumente/etc/clark-boundary-theory-libre.pdf [accessed: 20.11.2022].
311. Clawson, J., (2011). Level Three Leadership: Getting Below the Surface, 5th Ed., Pearson.
312. Clawson, J.G., (2008). Levels of Leadership. Darden Case No. UVA-OB-0792, available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=1281839 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1281839 [accessed: 17.09.2023].
313. Cleary, A., (2022). 41 Best Employee Newsletter Ideas With Examples, ContactMonkey, April 1st, available at: https://www.contactmonkey.com/blog/employee-newsletter-ideas [accessed: 30.09.2022].

314. Cole, C.J., (2016). Exploring the predictive value of moral attentiveness and resilience for exemplary organizational leadership (Doctoral dissertation, Regent University), available at: https://www.proquest.com/openview/bf07f43593cd48e5c7c34bc7d1dcf394/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750 [accessed: 16.09.2023].
315. Coleman, S., MacNicol, D., (2016). Project Leadership, 3d Edition, Routledge.
316. Colli, A., (2012). Contextualizing performances of family firms: The perspective of business history. Family Business Review, 25(3), pp.243-257 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1177/0894486511426872
317. Collings, D.G., Mellahi, K., (2009). Strategic talent management: a review and research agenda, Human Resource Management Review, Vol. 19 No. 4, pp. 304-313 [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001
318. Collins, J., (1999). Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms, Harvard Business Review, July/August, pp70-82. Available at: https://hbr.org/1999/07/turning-goals-into-results-the-power-of-catalytic-mechanisms [accessed: 30.09.2021].
319. Collins, J., Porras, J., (1994). Build to last: successful habits of visionary companies, New York: Harper Collins.
320. Collins, J., Porras, J., (1996a). Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies, London: Random House.
321. Collins, J., Porras, J., (1996b). Building your company’s vision, Harvard Business Review, September-October, pp65-77. Available at: https://visionservealliance.org/wp-content/uploads/2022/12/Building-Your-Companys-Vision-Jim-Collins-and-Jerry-Porras-HBR.pdf [accessed: 12.05.2023].
322. Collins, J., Porras, J., (2002). Build to last: successful habits of visionary companies, Collins Business Essentials.
323. Collins, J., Porras, J., (2004). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, Harper Business.
324. Collins, J.C., Porras, J.I., (1991). Organizational vision and visionary organizations. California Management Review, Vol. 34, No. 1, pp. 30-52. Available at: https://www.proquest.com/docview/215880766?sourcetype=Scholarly%20Journals [accessed: 12.05.2022].
325. Commercial websites, (n.d.). Why the “About Us” Page of Your Website is Crucial, (a corporate blog) available at: https://www.commercialwebservices.com/blog/2017/05/04/why-the-about-us-page-of-your-website-is-crucial/ [accessed: 12.05.2023].

326. Cook, K.S., Cheshire, C., Rice, E.R.W., Nakagawa, S., (2013). Social Exchange Theory. pp.61-88 In: DeLamater, J., Ward, A. (eds) Handbook of Social Psychology. Handbooks of Sociology and Social Research. Springer, Dordrecht. [accessed; 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3
327. Corbett, D., (2004). Excellence in Canada: Healthy Organizations – Achieve Results by Acting Responsibly. Journal of Business Ethics 55, 125–133 [accessed: 20.11.2022] DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-004-1896-8
328. Corso, M., Giovannetti, G., Guglielmi, L., Vaia, G., (2018). Conceiving and implementing the digital organization, pp.181-203. In Bongiorno, G., Rizzo, D., Vaia, G. (Editors) *CIOs and the Digital Transformation: A New Leadership Role,* Springer, available at: http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/62061/1/84..pdf#page=184 [accessed: 05.09.2023].
329. Costanza, D.P., Blacksmith, N., Coats, M.R., Severt, J.B., DeCostanza, A.H., (2016). The effect of adaptive organizational culture on long-term survival, Journal of Business and Psychology, 31, pp.361-381 [accessed: 23.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1007/s10869-015-9420-y
330. Cotton, P., Hart, P.M., (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. Australian Psychologist, 38(2), pp.118-127. Available at: http://www.insightsrc.com.au/portal/resources/4ee986f9630bd.pdf [accessed: 20.11.2022].
331. Coursera course series, (2023). Organizational Leadership Specialization, available at: https://www.coursera.org/specializations/organizational-leadership#outcomes [accessed: 17.09.2023].
332. Covey, S.R., (2004). The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change, Revised edition, Free Press.
333. Covey, S.R., (2013). The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change, Simon and Schuster.
334. Crews, C., (2015). Killing the official future. Research-Technology Management, 58(3), pp.59-60, May/June, pp59-60, available at: https://www.proquest.com/docview/1683083052/fulltextPDF/145B1CC8E8B34481PQ/1?accountid=49796 [accessed: 02.08.2023].
335. Crișan, E.L., Salanță, I.I., Beleiu, I.N., Bordean, O.N., Bunduchi, R., (2021). A systematic literature review on accelerators. J Technol Transf 46, pp62–89 [accessed: 11.10.2022] DOI: https://doi.org/10.1007/s10961-019-09754-9

336. Crisóstomo, V.L., López-Iturriaga, F.J., Vallelado, E., (2011). Financial Constraints for Innovation in Brazil. Latin American Business Review 12 (3). Taylor & Francis: 165–85. [accessed: 27.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1080/10978526.2011.592797

337. Crocitto, M., Youssef, M., (2003). The human side of organizational agility. Industrial Management & Data Systems, 103(6), pp.388-397. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Mohamed-Youssef-52/publication/220672359_The_Human_Side_of_Organizational_Agility/links/5828267608ae5c0137ee21b7/The-Human-Side-of-Organizational-Agility.pdf [accessed: 20.10.2023].

338. Cropanzano, R., Anthony, E.L., Daniels, S.R., Hall, A.V., (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. Academy of management annals, 11(1), pp.479-516 [accessed: 20.112021] DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

339. Crossan, M.M., Apaydin, M., (2010). "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature." Journal of Management Studies 47 (6). Wiley Online Library: 1154–91. available at: https://josephmahoney.web.illinois.edu/BADM504_Fall%202019/Crossan%20and%20Apaydin%20(2010).pdf [accessed: 27.05.2023].

340. Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E., (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of management review, 24(3), pp.522-537, available at: http://cmapspublic.ihmc.us/rid%3D1222355636953_663250744_13307/Organizational%2520Learning%2520Framework%2520From%2520Intuition%2520to%2520Institution.pdf [accessed: 12.11.2021].

341. Csikszentmihalyi, M., Sawyer, K., (2014). Shifting the focus from individual to organizational creativity. pp.67-71. In Csikszentmihalyi, M., The systems model of creativity: The collected works of Mihaly Csíkszentmihályi, Springer, Dordrecht. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-017-9085-7_6

342. CSR Bulgaria, (n.d.). Дефиниция за КСО на CSR Bulgaria – мрежа за корпоративна социална отговорност, достъпна на: https://www.csr.bg/social-responsibility/definitions [посетена на: 20.10.2023].

343. Cudney, E.A., Furterer, S.L. (editors), (2012). Design for six sigma in product and service development: Applications and case studies. CRC Press.

344. Cunha, M., Clegg, S., Gaim, M., Giustiniano, L., (2022). Elgar Introduction to Designing Organizations, Elgar Introductions to Management and Organization Theory series, Cheltenham: Edward Elgar publishing.

345. Curtis, K., (2022). Zero to Mastery in business communication, Vayu Education of India.
346. Da Silva Carvalho, J.M., (2020). Organizational toughness facing new economic crisis. European Journal of Management and Marketing Studies, 5(3), pp156-175, available at: https://core.ac.uk/download/pdf/328171230.pdf [accessed: 17.09.2023]
347. Daft, R., (2010). Management, South-Western, Cengage Learning.
348. Daft, R.L., (2021). Organization Theory & Design, 13th Edition, Cengage Learning, Inc.
349. Danks, S., (2015). Measuring culture of innovation: a validation study of the innovation quotient instrument, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, Denton, December, 169pages, available at: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc848105/ [accessed: 18.07.2023].
350. Danna, K., Griffin, R.W., (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. J. Manag. 25, 357–384. [accessed: 20.11.2022] DOI: 10.1177/014920639902500305
351. Davenport, T.H., Beck, J.C., (2001). The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business, Boston: Harvard Business School Press. Google Books [accessed: 20.10.2021].
352. Davila, T., Epstein, M., (2014). The Innovation Paradox: Why Good Businesses Kill Breakthroughs and How They Can Change, pp142-155, 1st edition, Berrett-Koehler Publishers. [Google books] [accessed: 18.07.2023].
353. Davis J., Edgar, T., Graybill, R., Korambath, P., Schott, B., Swink, D., Wang, J., Wetzel, J., (2015). Smart Manufacturing, Annual Review of Chemical and Biomolecular Engineering, Vol. 6:141-160 (Volume publication date July 2015) https://doi.org/10.1146/annurev-chembioeng-061114-123255 [accessed: 10.10.2023].
354. Dawes, R.M., Messick, D.M., (2000). Social Dilemmas. International Journal of Psychology 35, 2, 111–116, available at: https://web.archive.org/web/20061208140153id_/http://rci.rutgers.edu:80/~gbc/psycDM/Dawes&Messick2000.pdf [accessed: 20.05.2023].
355. De Jong, M., Marston, N., Roth, E., (2015). "The Eight Essentials of Innovation." McKinsey Quarterly 1995., available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation [accessed: 12.05.2023].
356. De Kok, J., Vroonhof, P., Verhoeven, W., Timmermans, N., Kwaak, T., Snijders, J., Westhof, F., (2011). "Do SMEs Create More and Better Jobs." Report Prepared by EIM for the European Commission DG Enterprise and Industry, Brussels, European

Commission., 169 pages, available at: https://ec.europa.eu/docsroom/documents/16106/attachments/3/translations/en/renditions/native [accessed: 12.05.2023].

357. De Lima, P.P., (2023). Exponential Organizations, pp. 107-138. In Enhancing Business Communications and Collaboration Through Data Science Applications, IGI Global, available at: https://books.google.bg/books?hl=en&lr=&id=LHm2EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA107&ots=9sUkP2XX16&sig=t-RKf5d1qdTKXQ9v-Hcl8JYdc9c&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [accessed: 05.09.2023].

358. De Mooij, R., Klemm, A., Hebous, S., Waerzeggers, C., Hillier, C., Beer, S., Liu, L., Loeprick, J., Leduc, S., Kerjean, P., Kulcsar, T., (2023). International Corporate Tax Reform, IMF Policy Papers, Feb 6th, 59pages, available at: https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2023/02/06/International-Corporate-Tax-Reform-529240 [accessed: 31.07.2023].

359. De Smet, A., Kleinman, S., Weerda, K., (2019). The helix organization, McKinsey Quarterly, October, 10pages, available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-helix-organization [accessed: 18.08.2023].

360. De Smet, A., Loch, M., Schaninger, B., (2007). Anatomy of a healthy corporation. Mckinsey Quarterly, 2, 1–11, May.

361. De Vries, H., Van der Poll, H.M., (2016). The influence of Lean thinking on organisational structure and behaviour in the discrete manufacturing industry. Journal of Contemporary Management, 13(1), pp.55-89, available at: https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC185650 [accessed: 18.08.2023].

362. De Waal, A.A., (2006). The characteristics of a high performance organisation, 255pages, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=931873 [accessed: 16.09.2023].

363. De Waal, A.A., (2007). The characteristics of a high performance organization, Business strategy series, 8(3), pp.179-185, available at: https://www.hpocenter.nl/wp-content/uploads/2013/06/Bam2005-De-Waal-CharacteristicsofaHPO1.pdf [accessed: 12.05.2022].

364. De Waal, A.A., (2008). The secret of high performance organizations, Management Online Review, 2, pp.1-10, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=10f9451819873d23d395c61ebaef2e2b1c3eacb6 [accessed: 05.09.2023].

365. Deal, T.E., Kennedy, A.A., (1982). Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life. Massachusetts: Addison-Wesley.
366. Dealroom.co, (2022). Startups & Venture Capital in South Eastern Europe, Nov., available at: https://dealroom.co/reports/startups-venture-capital-in-south-eastern-europe-2022 [accessed: 11.10.2022].
367. DeJoy, D.M., Wilson, M.G., Vandenberg, R.J., McGrath-Higgins, A.L., Griffin-Blake, C.S., (2010). Assessing the impact of healthy work organization intervention. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(1), pp.139-165. [accessed: 20.11.2022] DOI: https://doi.org/10.1348/096317908X398773
368. Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W., (2003). Arriving at the high-growth firm. Journal of Business Venturing, 18(2), pag 189-216. In Bibu, N.A., Sala, D.C., 2014. Aspects of fast growth in Romanian companies. The case of a successful company in Timis county. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 124, pp.263-271 [accessed: 05.09.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.485
369. Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., Lief, C., (2012). Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy, 1st Edition, Jossey-Bass.
370. Denison, D., Mishra, A., (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, Organization Science, 6, no. 2, March–April, pp204–223, available at: https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35554/b171451x.0001.001.pdf?sequence=2 [accessed: 14.08.2023].
371. Denison, D.R., (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate?: A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review, 21(3), pp619-654. DOI: http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310, in Danks, S. 2015. Measuring culture of innovation: a validation study of the innovation quotient instrument, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, Denton, December, 169pages, available at: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc848105/ [accessed: 18.07.2023].
372. Derchi, F., (2022). Tales from the disruption world. Impresa Progetto. Electronic Journal of Management, (1), 25pages, available at: https://www.researchgate.net/profile/Francesco-Derchi/publication/362033968_Tales_from_the_disruption_world/links/62d2794a5aab971198b2c495/Tales-from-the-disruption-world.pdf [accessed: 05.09.2023].

373. Dermol, V., (2012). Relationship between mission statement and company performance. Analele Ştiinţifice ale Universităţii» Alexandru Ioan Cuza «din Iaşi. Ştiinţe economice, 59(1), pp.325-341. Available at: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=548074 [accessed: 03.08.2023].
374. Desser, G., (2016). Human resource management. Global Edition, Pearson Education Limited,15th- Edition.
375. Deverell, A., Fitzgerald, B., (2005). Towards an ambidextrous organisation: developing an organisational culture to support radical and cumulative innovation, 6th International CINet conference, "Continuous Innovation - (Ways of) Making Things Happen", 4-6 September, pp1-14, Brighton: United Kingdom.
376. Dhamija, A., Dhamija, S., Pandoi, D., Singh, K., (2023). The Management Mantra of the Bhagavad Gita: Key to Organizational Excellence. Psychological Studies, 68(1), pp.1-12. [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1007/s12646-022-00695-2
377. Di Cataldo, M., Rodriguez-Pose, A., (2017). "What Drives Employment Growth and Social Inclusion in the Regions of the European Union?" Regional Studies. Routledge, 1–20. Available at: https://eprints.lse.ac.uk/68509/7/Rodriguez_Pose_What%20drives%20employment%20growth%20and%20social%20_Author_2016%20LSERO.pdf [accessed: 12.05.2023].
378. Di Fabio, A., (2017a). Positive Healthy Organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. Frontiers in psychology, 8, p.1938. [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938
379. Di Fabio, A., (2017b). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. Front. Psychol. 8:1534. [accessed: 20.11.2021] DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01534
380. Di Fabio, A., Blustein, D.L., (2016). From meaning of working to meaningful lives: The challenges of expanding decent work. Frontiers in psychology, 7, p.1119. [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01119
381. Di Fabio, A., Maree, J.G., (2016). Using a transdisciplinary interpretive lens to broaden reflections on alleviating poverty and promoting decent work, Frontiers in psychology, 7, p.503. [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00503
382. Di Fabio, A., Peiró, J.M., (2018). Human Capital Sustainability Leadership to promote sustainable development and healthy organizations: A new scale. Sustainability, 10(7), p.2413. [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.3390/su10072413

383. Diamandis, P., (2019). Find Your MTP & Moonshot Workshop (video), SU Global Summit 2019, December, 6th, available at: https://www.youtube.com/watch?v=vXJxRA_EFmQ [accessed: 26.09.2021].
384. Diamandis, P., Kotler, S., (2012). Abundance: The Future Is Better Than You Think. Free Press.
385. Diamandis, P., Kotler, S., (2015). Bold. How to go big, create wealth and impact the world, New York: Simon & Schuster.
386. Diez, E., (2020). Managing a veterinary practice: A guide to organizational culture in veterinary practice. International Journal of Applied Research in Business &Management, December, 1(1), 18-26. [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.51137/ijarbm.2020.1.1.2
387. DiLiello, T.C., Houghton, J.D., (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 4, pp. 319-337 [accessed: 17.09.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/02683940610663114
388. Dimitrov, K.R., (2021). Green Human Resources Management: Linking And Using Green Practices For Sustainable Business Organizations. Trakia Journal of Sciences, Vol. 19, Suppl. 1, pp 276-281, [accessed: 20.11.2023] DOI:10.15547/tjs.2021.s.01.040
389. Dimitrov, K.V., (2011a). The strategic moves of succeeding companies in Bulgaria midst the world financial and economic crisis, Vanguard Scientific Instruments In Management (VSIM) journal, Volume 1(4), pp.143-160, ISSN 1314-0582 [accessed: 17.09.2023] available at: https://www.econstor.eu/handle/10419/193643
390. Dimitrov, K.V., (2011b). The characteristics of preferred strategic postures by Bulgarian industrial companies in the world financial and economic crisis, Scientific Annals of the "Alexandru Ioan Cuza", Univesity of Iasi – "Economic Sciences Section", Rumania, Issue LVII, pp203-234, ISSN: 0379-7864 [accessed: 17.09.2023] available at: http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/mm3dimitrov.pdf
391. Dimitrov, K.V., (2012). Critical review of models, containing cultural levels beyond the organizational one, Economic alternatives journal, Issue 1, pp.98-125, available at: https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/BROI_1_ALTERNATIVI_ENGLISH_2012-Kiril.pdf [accessed: 11.08.2023].
392. Dimitrov, K.V., (2013a). Contemporary facets of business successes among leading companies, operating in Bulgaria, "Vanguard scientific instruments in management"

journal (VSIM), December, Volume 2(7), pp189-214, ISSN 1314-0582 [accessed: 17.09.2023] available at: https://arxiv.org/abs/1810.02622

393.Dimitrov, K.V., (2013b). Edgar Schein's model of organizational culture levels as a hologram, Economic studies journal, Bulgarian Academy Of Sciences, Economic Research Institute, Issue 4, pp3-36; ISSN 0205-3295, достъпна на: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2013/2013_4/1_K.Dimitrov_f.pdf [accessed: 17.09.2023].

394. Dimitrov, K.V., (2014). Geert Hofstede et al's Set of National Cultural Dimensions – Popularity and Criticisms, Economic Alternatives Journal, Issue 2, pp30-60, available at: https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/3_Dimitrov.pdf [accessed: 25.06.2023].

395. Dimitrov, K.V., (2015). Talent management – an etymological study. Vanguard Scientific Instruments in Management, 11(2), Available at: http://www.vsim-journal.info/index.php?journal=vsim&page=issue&op=view&path%5B%5D=1 [accessed: 20.11.2021].

396. Dimitrov, K.V., (2016). Exploring the nuances in the relationship "culture-strategy" for the business world, "Vanguard scientific instruments in management" journal (VSIM), Volume 12, 38 pages, available at: https://ideas.repec.org/p/arx/papers/1810.02613.html [accessed: 11.08.2023].

397. Dimitrov, K.V., (2017). The aggregate of professed firm culture elements, Vanguard Scientific Instruments in Management journal (VSIM), vol.13, issue 1, 20 pages, ISSN 1314-0582, available at: https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02970276 [accessed: 20.10.2023].

398. Dimitrov, K.V., (2019). Human resource management in business organizations under exponential growth conditions, Vanguard scientific instruments in management, vol. 15, no. 1, 2019, ISSN 1314-0582, 31pages, available at: https://ideas.repec.org/a/zbw/espost/234833.html [accessed: 20.11.2023].

399. Dimitrov, K.V., (2021a). Covid-19 pandemic as key marker event for reframing of theofficial corporate culture, Industrial Growth Conference 2020, Conferenceproceedings book, Hotel Sol Nessebar Palace II-IV Oct 2020, Publishing complex–UNWE, pp.132-139 ISSN 2738-7267, available at: https://www.industrialgrowth.eu/wp-content/uploads/2021/07/IG-Conference-2020-E-Book.pdf [accessed: 14.09.2022].

400. Dimitrov, K.V., (2021b). Key aspects of leadership in business organizations under the conditions of the Covid-19 pandemic, 10TH International conference on application of information and communication technology and statistics in economy and education (ICAICTSEE – 2020), Conference proceedings, pp336-350, 21th of August, Publishing complex – UNWE, ISSN 2367-7635 (PRINT), ISSN 2367-7643 (ONLINE), available at: http://icaictsee.unwe.bg/past-conferences/ICAICTSEE-2020.pdf [accessed: 14.09.2022].
401. Dimitrov, K.V., (2022). Organizational leadership through the massive transformative purpose, Economic Alternatives journal, vol. 28, Issue 2, pp318-344, available at: https://www.unwe.bg/doi/eajournal/2022.2/EA.2022.2.09.pdf, ISSN (print): 1312-7462, ISSN (online): 2367-9409 [accessed: 05.09.2023] DOI: https://doi.org/10.37075/EA.2022.2.09
402. Dimitrov, K.V., (2023). The moonshot phenomenon in the business world, Conference proceedings, Conference proceedings "11th International Conference on Application of Information and Communication Technology and Statistics in Economy and Education (ICAICTSEE – 2021)", pp368-379, ISSN 2367-7635 (PRINT), ISSN 2367-7643 (ONLINE), available at: https://ideas.repec.org/p/zbw/esconf/277566.html [accessed: 20.07.2023].
403. Dimitrov, K.V., Geshkov, M., (2018). Dominating Attributes Of Professed Firm Culture Of Holding Companies-Members Of The Bulgarian Industrial Capital Association. Economic Alternatives, (3), pp.384-418, available at: https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/7_EA_3_2018_en.pdf [accessed: 30.07.2023].
404. Dimitrov, K.V., Ivanov, I., (2020). The Professed Culture of the Business Organizations in the Defense Industry in Bulgaria. What Does it Look Like? And do they Need it?. What Does it Look Like, Economic Alternatives, Issue 3, pp.433-470, available at: https://www.unwe.bg/doi/eajournal/2020.3/EA.2020.3.06.pdf [accessed: 30.07.2023].
405. Dive, B., (2002). The Healthy Organization: A Revolutionary Approach to People and Management, London: Kogan Page.
406. Dobel, J.P., Elmore, R.F., Werner, L., (2008). Memoranda Writing, Washington.edu, available at: https://web.archive.org/web/20080307041941/http://courses.washington.edu/affhsg/pdf/memoonmemos.pdf [accessed: 20.10.2023].
407. Dolgui, A., Ivanov, D., Sokolov, B., (2018). Ripple effect in the supply chain: an analysis and recent literature. International Journal of Production Research, Taylor & Francis,

Leading scholars in Production Research, 56 (1-2), pp.414-430. [accessed: 10.10.2023] 10.1080/00207543.2017.1387680. hal-017416902018

408. Domorenok, E., Graziano, P., (2023). Understanding the European Green Deal: A narrative policy framework approach. European Policy Analysis, 9, pp9–29 [accessed: 20.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1002/epa2.1168

409. Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., (1987). Fundamentals of management, 6th edition, Business Publications.

410. Donnely, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., (1992). Fundamentals of management, Homewood: IRWIN.

411. Doppelt, B., (2017). Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government and civil society. Routledge.

412. Dörner, K., Henz, T., Flötotto, M., Strålin, T., (2021). Europe's innovation wunderkinds: The rising B2B start-up ecosystem, McKinsey & Company, Technology, Media & Telecommunications Practice, April, available at: https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/europes-innovation-wunderkinds-the-rising-b2b-startup-ecosystem [accessed: 11.10.2022].

413. Dos Santos Moreira, P.M., (2008). Characterising human resources management practices in Portugal: an empirical analysis, The International Journal of Human Resource Management, 19:10, 1864-1880 [accessed: 12.10.2023] DOI: 10.1080/09585190802324031

414. Dowling, G.R., Kabanoff B., (1996). Computer-Aided Content Analysis: What Do 240 Advertising Slogans Have in Common, Marketing Letters,7(1) 63-75; [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1007/BF00557312

415. Dries, N., Pepermans, R., (2008). Real high-potential careers: an empirical study into the perspectives of organisations and high potentials, Personnel Review, Vol. 37 No. 1, pp.85-108, available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480810839987/full/pdf [accessed: 20.11.2021].

416. Du, S., (2022). Reimagining the future of technology: "The social dilemma" review. Journal of Business Ethics, 177(1), pp.213-215 [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-021-04816-1

417. Dubinsky, Y., Hazzan, O., (2019). Agile exponential software organizations. In 2019 IEEE/ACM 41st International Conference on Software Engineering: Software

Engineering in Practice (ICSE-SEIP), Montreal, QC, Canada, pp. 181-182, IEEE [accessed: 05.09.2023] DOI: 10.1109/ICSE-SEIP.2019.00027

418. Duchek, S., (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business research, 13(1), pp.215-246. Available at: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s40685-019-0085-7.pdf [accessed: 20.10.2023].

419. Dunphy, D., Benn, S., (2013). Leadership for sustainable futures pp.195-215. In Todnem, R., Burnes, B. (Editors) Organizational change, leadership and ethics: Leading organizations towards sustainability, Routledge.

420. Durepos, G., Shaffner, E.C., Taylor, S., (2021). Developing critical organizational history: Context, practice and implications. Organization, 28(3), pp.449-467. available at: https://www.researchgate.net/profile/Scott-Taylor-20/publication/336808492_Developing_critical_organizational_history_Context_practice_and_implications/links/5dc5347ea6fdcc2d2ffc1f47/Developing-critical-organizational-history-Context-practice-and-implications.pdf [accessed: 20.10.2023].

421. Dzyubenko I.B., (2020). Exponential technologies and organizations as a growth factor in high-tech business. In Science and technology innovations, pp.47-52, available at: https://elibrary.ru/item.asp?id=44126810 [accessed: 05.09.2023].

422. Economy-Pedia.com, (n.d.). Лозунг – какво е това, определение и концепция (онлайн речник) достъпен на: https://bg.economy-pedia.com/11030837-slogan [посетен на: 21.05.2023].

423. Edmondson, A., Moingeon, B., (1998). From organizational learning to the learning organization. Management learning, 29(1), pp.5-20, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.322.5269&rep=rep1&type=pdf [accessed: 12.11.2021].

424. Eells, R., (1960). The meaning of modern business: an introduction to the philosophy of large corporate enterprise. Columbia University Press. [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.7312/eell93784

425. Egan, M., (2013). Psychosocial Interventions and Salutogenic Organizations: Systematic Review Evidence of Theory, Context, Implementation and Outcome. In: Bauer, G., Jenny, G. (eds) Salutogenic organizations and change. Springer, Dordrecht. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-6470-5_2

426. Eisingerich, A.B., Rubera, G., Seifert, M., Bhardwaj, G., (2011). Doing Good and Doing Better Despite Negative Information? The Role of Corporate Social Responsibility in

Consumer Resistance to Negative Information, Journal of Service Research. 14 (February): 60–75 [accessed: 20.10.2023] DOI: 10.1177/1094670510389164

427. Elert, N., Henrekson, M., Stenkula, M., (2017). “Institutional Reform for Enhanced Innovation and Entrepreneurship: An Agenda for Europe.” Springer Open, 111 pages, available at: https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/27786/1/1002219.pdf [accessed: 12.05.2023].

428. Elliott, G., (2003). The race to six sigma. Industrial Engineer, 35(10), pp.30-30, available at: https://elibrary.ru/item.asp?id=6225169 [accessed: 16.09.2023].

429. Elsbach, K.D., Stigliani, I., (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. Journal of Management, 44(6), pp.2274-2306, available at: https://escholarship.org/content/qt5qh451j5/qt5qh451j5.pdf [accessed: 17.08.2023].

430. Engida, Z.M., Alemu, A.E., Mulugeta, M.A., (2022). The effect of change leadership on employees’ readiness to change: the mediating role of organizational culture, Future Business Journal, vol.8, No1, pp.1-13 [accessed: 23.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2

431. Erro-Garcés, A., Aramendia-Muneta, M.E., (2023). The role of human resource management practices on the results of digitalisation. From Industry 4.0 to Industry 5.0. Journal of Organizational Change Management [accessed: 20.11.2023] DOI: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-11-2021-0354/full/pdf

432. Erwin, P.M., (2011). Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance. Journal of Business Ethics, 99, pp.535-548. Available at: http://www.imesalab.com/uploads/1/4/0/5/140509775/11_erwin_2011.pdf [accessed: 20.10.2023].

433. Eşi, M.C., (2014). The mission statement of the business organisation by reference to the economic market requirements. The USV Annals of Economics and Public Administration, 14(2 (20)), pp.131-138. Available at: http://www.annals.feaa.usv.ro/index.php/annals/article/view/701/669 [accessed: 20.05.2023].

434. Espinal Ruiz, D.J., Cruz Gonzalez, N., (2019). Exponential thinking within sport organisations, Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, 9(1), pp.1-20, available at: https://www.researchgate.net/publication/334684611_EXPONENTIAL_THINKING_WITHIN_SPORT_ORGANISATIONS [accessed: 05.09.2023].

435. Eunni, R.V., Post, J.E., Berger, P.D., (2005). Adapt or adapt: Lessons for strategy from the US telecoms industry, Journal of General Management 31(1), pp83-105. In Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X., Ribera, J., 2011. Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 6, Issue 2, pp14-39, available at: https://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v6n2/art02.pdf [accessed: 23.08.2023] DOI: 10.4067/S0718-27242011000200002

436. European Comission, (2017). EU Industrial Policy. Internal Markets, Industry, Entrepreneurship and SMEs, available at: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/eu_en. [accessed: 27.05.2023].

437. European Union, (2007). "Treaty of Lisbon." EU law and publications. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12007L%2FTXT. [accessed: 20.10.2023].

438. Eurostat, European Commission. (2007). Eurostat − OECD manual on business demography statistics. In Bibu, N.A., Sala, D.C., Alb, M., 2016. Specific and Common Features in Fast-growing Companies from the Timiş County (Romania). Procedia-Social and Behavioral Sciences, 221, pp.49-56 [accessed: 05.09.2023] available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816301628

439. Evje, B., (2012). Why Executives Are So Bad At The Behavioral Side Of Management, Insider, sections: Home, Strategy Contributors, Inc., Nov. 8, available at: http://www.businessinsider.com/successful-leadership-skills-2012-11 [accessed: 14.09.2023]. In Kolzow, D.R., 2014. Leading from within: Building organizational leadership capacity, International Economic Development Council, available at: https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf [accessed: 14.09.2023].

440. Farhana, M., (2012). Brand Elements Lead to Brand Equity: Differentiate or Die. Information Management and Business Review; 4(4) 223-233, [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.22610/imbr.v4i4.983

441. Farndale, E., Scullion, H., Sparrow, P., (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. Journal of World Business, 45(2), pp.161-168, available at: https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/45287/1/10.pdf [accessed: 20.11.2021].

442. Faron, A., (2012). Relations between lean management and organizational structures, Research in Logistics & Production, 2, pp.103-114, available at:

https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPP2-0015-0110 [accessed: 18.08.2023].

443. Farouk, F., (2019). Getting design thinking right in human resources, The Economic Times/ Rise, June 1st, available at: https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/hr-leadership/leadership/getting-design-thinking-right-in-human-resources/articleshow/69607392.cms [accessed: 17.08.2023].

444. FDI, (2020). FDI European Cities and Regions of the Future 2020/2021. The best and the brightest among Europe's investment destinations, FDI supplement, special report, 32 pages, available at: https://www.fdiintelligence.com/content/analysis/fdis-european-cities-and-regions-of-the-future-202021-winners-76767 [accessed: 11.10.2022].

445. Felipe, C.M., Roldán, J.L., Leal-Rodríguez, A.L., (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. Sustainability, 9(12), p.2354 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.3390/su9122354

446. Festing, M., Schäfer, L., (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. Journal of World Business, 49(2), pp.262-271 [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010

447. Fielden, S.L., Woolnough, H.M., Hunt, C.M., (2021). Creating a Healthy Organisation: Perceptions, Learning, Challenges and Benefits (New Horizons in Management series) Edward Elgar Publishing (eBook) Google Books [accessed: 20.11.2021].

448. Figliuolo, M., (2011). One Piece of Paper: The Simple Approach to Powerful, Personal Leadership. John Wiley & Sons. [Google books] [accessed: 20.05.2023].

449. Finger, M., Woolis, D.D., (1994). Organizational learning, the learning organization and adult education, available at: https://newprairiepress.org/aerc/1994/papers/26/ [accessed: 21.11.2021].

450. Firoz, S., (2020). Leading Change Through Adaptive Culture (online) August 15th, available at: https://elearningindustry.com/leading-change-through-adaptive-culture#:~:text=An%20adaptive%20organizational%20culture%20supports,%2C%20fluidity%2C%20and%20promotes%20sustainability. [accessed: 23.08.2023]

451. Fisher, C.J., Denison, D., (2000). Why mission matters: Linking Culture to Bottom-Line Performance, Leader to Leader magazine, No17, Summer, pp. 46-48. Available at: https://fisherconsultinggroup.com/content/files/2023/03/Article-Why-Mission-Matters.pdf [accessed: 12.05.2022].

452. Ford, J.D., Ford, L.W., (2012). The leadership of organizational change: A view from recent empirical evidence, pp1–36. In Pasmore, W., Woodman, R., Shani, A. (Eds). Research in organization change and development, Bingley: Emerald Publishing. In By, R.T., Hughes, M., Ford, J., 2016. Change Leadership: Oxymoron and Myths, Journal of Change Management, vol.16, issue 1, pp8-17, DOI: 10.1080/14697017.2016.1137425
453. Fortune, (2023). Fortune Global 500 (corporate website) available at: https://fortune.com/ranking/global500/ [accessed: 20.11.2021].
454. Found, P., Harvey, R., (2007). Leading the lean enterprise. Engineering Management, 17(1), pp.40-43 [accessed: 18.08.2023] DOI: 10.1049/em:20070110
455. Founder Institute, (2019). Sofia Startup Resource List: 300+ Accelerators, Incubators, Investors, and more, available at: https://fi.co/insight/sofia-startup-resource-list-300-accelerators-incubators-investors-and-more [accessed: 11.10.2022].
456. Freeman, R.E., (2010). Strategic Management. A Stakeholder Approach. Cambridge University Press. Google Books [accessed: 12.10.2021].
457. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., Colle, S., (2010). Stakeholder Theory: the State of the Art. Cambridge, Cambridge University Press. Google books [accessed: 12.10.2021].
468. Freeman, R.E., Velamuri, S.R., Moriarty, B., (2006). Company stakeholder responsibility: a new approach to CSR. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, available at: http://www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf [accessed: 15.10.2021].
469. Freeman, E., Moutchnik, A., (2013). *Stakeholder management and CSR: questions and answers*. In: *UmweltWirtschaftsForum*, Springer Verlag, Bd. 21, Nr. 1., available at: https://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3 [посетена на: 20.10.2023].
470. Fry, B.R., Griswold, J.S., (2003). Defining and Implementing the Learning Organization: Some Strategic Limitations', Public Administration Quarterly, 27(3), pp. 311–335, available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=16364738&site=ehost-live [accessed: 20.12.2021].
471. Galbraith, J.R., (2014). Designing Organizations. Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels, 3[d] Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
472. Gallagher, P.F., (2019). Change Management Handbook: Leadership of Change, 1[st] edition, PFG Publishing, Volume 3 in Leadership of Change – Change Management Body of Knowledge (CMBoK).
473. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T.F., (2013). What is the meaning of

'talent'in the world of work?. Human Resource Management Review, 23(4), pp.290-300. Available at: https://www.researchgate.net/publication/258726540_What_is_the_meaning_of_%27talent%27_in_the_world_of_work [accessed: 12.11.2021].

474. Ganer, S.D., Kediya, S.O., Suchak, A.K., Dey, S.K., Band, G., (2022). Analytical study of HRM practices in industry 5.0. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 1259, No. 1, p. 012041). October. IOP Publishing. ProQuest [accessed: 20.11.2023] DOI:10.1088/1757-899X/1259/1/012041

475. Gao, T., Gurd, B., (2019). Organizational issues for the lean success in China: exploring a change strategy for lean success. BMC health services research, 19, pp.1-11., DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-019-3907-6 [accessed: 16.09.2023].

476. Gardner, W.L., Reithel, B.J., Cogliser, C.C., Walumbwa, F.O., Foley, R.T., (2012). Matching personality and organizational culture: Effects of recruitment strategy and the Five-Factor Model on subjective person–organization fit. Management Communication Quarterly, 26(4), pp.585-622, available at: https://www.researchgate.net/profile/William-Gardner-5/publication/235735760_Matching_Personality_and_Organizational_Culture_Effects_of_Recruitment_Strategy_and_the_Five-Factor_Model_on_Subjective_Person-Organization_Fit/links/02e7e528d86a03b667000000/Matching-Personality-and-Organizational-Culture-Effects-of-Recruitment-Strategy-and-the-Five-Factor-Model-on-Subjective-Person-Organization-Fit.pdf [accessed: 17.09.2023].

477. Garg, D., Rani, K., (2014). Talent management: Empirical research results. International Journal of Management and Commerce Innovations, 2(1), pp.289-295. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Kavita-Rani-7/publication/353547368_Talent_Management_Empirical_Research_Results/links/610257780c2bfa282a0a4632/Talent-Management-Empirical-Research-Results.pdf [accessed: 20.11.2021].

478. Garner, H.C., (2012). Developing an effective command philosophy. Army combined arms center fort leavenworth ks military review. available at: https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA570487 [accessed: 20.05.2023].

479. Garvin, D.A., (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review, July-August, available at: https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization [accessed: 21.11.2021].

480. Garvin, D.A., Edmondson, A.C., Gino, F., (2008). Is yours a learning organization?. Harvard business review, 86(3), p.109, available at: https://portal.teachforall.org/

sites/default/files/1.%20HBR%20article_Is-Yours-a-Learning-Organization.pdf [accessed: 21.11.2021].

481. Gephart, M.A., Marsick, V.J., Van Buren, M.E., Spiro, M.S., Senge, P., (1996). Learning organizations come alive. Training & Development, 50(12), pp.34-46, available at: https://eric.ed.gov/?id=EJ535275 [accessed: 21.11.2021].

482. Gerunov, A., (2019). Innovation Ship Bulgaria. Digital, 29 pages, available at: http://edit.bg/wp-content/uploads/2019/12/innovationship-2019-en-pdf-web.pdf [accessed: 11.10.2022].

483. Gessner, M. J., Arnold, V., Mobley, W.H., (1999). Introduction. In Mobley, W.H., Gessner, M.J. & Arnold, V. (Eds.), Advances in Global Leadership, 1, xii–xviii. Stamford, CT: JAI Press. In (editors) Goethals, G., Sorenson, G., Burns, J. 2004. Encyclopedia of leadership, Berkshire Publishing Group LLC, Sage Publications, Inc.

484. Giesler, M., Veresiu, E., (2014). "Creating the Responsible Consumer: Moralistic Governance Regimes and Consumer Subjectivity". Journal of Consumer Research. **41**: 849–867. [accessed: 20.10.2023] DOI:10.1086/677842

485. Gill, R., (2002). Change management--or change leadership?, Journal of change management, 3(4), pp.307-318, available at: http://spartan.ac.brocku.ca/~bwright/4P93/Reading%202_Gill_change%20leadership.pdf [accessed: 23.08.2023].

486. Giovannini, A., Aubry, A., Panetto, H., El-Haouzi, H.B., Pierrel, L., Dassisti, M., (2015). Anti-logicist framework for design-knowledge representation. In Annual reviews in control: 39 (pp. 144–157). Elsevier. 2015pp. [accessed: 10.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.arcontrol.2015.03.013

487. Gittell, J.H., Seidner, R., Wimbush, J., (2009). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. Organization Science. 21 (2): 490–506 [accessed: 12.05.2022] DOI:10.1287/orsc.1090.0446

488. Glavas, A., (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. Frontiers in psychology, p.796. [accessed: 04.09.2021] DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796

489. Godfrey, P.C., Hassard, J., O'Connor, E.S., Rowlinson, M., Ruef, M., (2016). What is organizational history? Toward a creative synthesis of history and organization studies. Academy of Management Review, 41(4), pp.590-608. available at: https://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/handle/10161/26743/2016_AMR_Godfrey_etal.pdf?sequence=2 [accessed: 20.10.2023].

490. Goethals, G., Sorenson, G., Burns, J. (editors), (2004). Encyclopedia of leadership, Berkshire Publishing Group LLC, Sage Publications, Inc.

491.Goetzel, R.Z., Ozminkowski, R.J., (2008). The health and cost benefits of work site health-promotion programs. Annu. Rev. Public Health, 29, pp.303-323. Available at: https://health.uconn.edu/occupational-environmental/wp-content/uploads/sites/25/2016/03/review_publichealth.pdf [20.11.2022].

492. Goh, S., Richards, G., (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. European management journal, 15(5), pp.575-583, available at: https://www.researchgate.net/profile/Swee-Goh-4/publication/227416144_Benchmarking_the_Learning_Capability_of_Organisations/links/59e226b5aca2724cbfe00bde/Benchmarking-the-Learning-Capability-of-Organisations.pdf [accessed: 21.11.2021].

493. Goh, S.C., (1998). Towards a learning organisation: The strategic building blocks", SAM Advanced Management Journal, Vol. 63/2, pp. 15-22, available at: https://www.researchgate.net/publication/284098152_Toward_a_learning_organization_The_strategic_building_blocks/link/5817de3608aeffbed6c340e7/download [accessed: 21.11.2021].

494. Goh, S.C., Elliott, C., Quon, T.K., (2012). The relationship between learning capability and organizational performance: A meta-analytic examination, The Learning Organization, Vol. 19 No. 2, pp. 92-108, available at: https://www.researchgate.net/profile/Swee-Goh-4/publication/235298254_The_relationship_between_learning_capability_and_organizational_performance_A_meta-analytic_examination/links/5817dc5c08aeb720f689b446/The-relationship-between-learning-capability-and-organizational-performance-A-meta-analytic-examination.pdf [accessed: 21.11.2021].

495. Goonan, K.J., Stoltz, P.K., (2004). Leadership and management principles for outcomes-oriented organizations. Medical care, Vol. 42, No. 4, suppl, pp.31-38, available at: https://www.jstor.org/stable/4640761 [accessed: 16.09.2023].

496. Graceland University, (2023). Certificate in Organizational Leadership, Bachelor of Art Degree or Certificate, available at: https://www.graceland.edu/programs/organizational-leadership/?utm_source=Keystone&utm_campaign=Keystone&utm_medium=ReadMoreSchoolWebsiteCTA [accessed: 17.09.2023].

497. Graetz, F., (2000). Strategic change leadership. Management decision, vol.38, issue 8, pp.550-564, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=fbf63c931a1156188b62b156dc4c64c196a11733 [accessed: 23.08.2023].

498. Granito, F., (2022). Digital Transformation Readiness, pp.223-245. In edited by Granito, F., Digital Transformation Demystified, World Scientific Publishing Company.
499. Grant, J., Wunder, T., (2021). Strategic transformation to sustilience: learning from COVID-19. Journal of Strategy and Management, 14(3), pp.331-351.available at: https://web.archive.org/web/20220518093110id_/https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-07-2021-0151/full/pdf?title=strategic-transformation-to-italicsustilienceitalic-learning-from-covid-19 [accessed: 16.09.2023].
500. Grawitch, M.J., Ballard, D.W., (2016). The Psychologically Healthy Workplace: Building a Win-Win Environment for Organizations and Employees. Washington, DC: American Psychological Association. [accessed: 20.11.2022] DOI: https://doi.org/10.1037/14731-000
501. Grawitch, M.J., Gottschalk, M., Munz, D.C., (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58(3), p.129. available at: https://static1.squarespace.com/static/5619faf4e4b0a6f765ecd555/t/5b2aaa27562fa76a23569db1/1529522728193/The_path_to_a_healthy_workplace_A_critical_review_.pdf [accessed: 20.11.2022].
502. Gray, A., Dobbins, C., Boehlje, M., Miller, A., Ehmke, C., (n.d.). Strategic business planning for commercial producers - Vision and mission statements, Purdue university, Center for Food and Agricultural Business. в Димитров, К., (2012a). Културономика, София: УИ „Стопанство“ (стр. 152, 154, 165).
503. Green, J.K., Medlin, B., (2003). The strategic planning process: The link between mission statement and organizational performance. Academy of Strategic Management Journal, 2(1), pp.23-32, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=9b9d2a8cd82a608ef76e4f1c4aec34719012e76c#page=31 [accessed: 03.08.2023].
504. Greenwood, M.R., Simmons, J., (2004). A stakeholder approach to ethical human resource management. Business & Professional Ethics Journal, 23(3), pp.3-23. JSTOR, http://www.jstor.org/stable/27801346 [accessed: 20.11.2023].
505. Greeven, M., (2019). Is it the end of strategy in business ecosystems? Chinese companies like Alibaba and Pingan give us the answer, IMD - International Institute for Management Development, Research & knowledge, Sept., 3 pages, available at: https://www.imd.org/research-knowledge/articles/is-it-the-end-of-strategy-in-business-ecosystems/ [accessed: 11.10.2022].

506. Greige Frangieh, C., Khayr Yaacoub, H., (2019). Socially responsible human resource practices: disclosures of the world's best multinational workplaces. Social Responsibility Journal, 15(3), pp.277-295. [accessed: 20.11.2023] DOI: DOI 10.1108/SRJ-11-2017-0226
507. GRI, (n.d.). Organizational website, available at: https://www.globalreporting.org [accessed: 20.10.2023].
508. Guffey, M.E., Loewy, D., (2016). Essentials of Business Communication, 10th edition, Cengage Learning.
509. Gulati, R., Mikhail, O., Morgan, R.O., Sittig, D.F., (2016). Vision statement quality and organizational performance in US hospitals. Journal of Healthcare Management, 61(5), pp.335-350, available at: https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=1da0ef45-bf63-47b7-b800-ee2713971c37%40redis [accessed: 03.08.2023].
510. Gupta, P., (2018). Six Sigma Business Scorecard, Ascent Audio, ISBN: 9781469098388.
511. Gupta, S., Jain, S.K., (2013). A literature review of lean manufacturing, International Journal of Management Science and Engineering Management, 8:4, 241-249, [accessed: 01.05.2022] DOI: 10.1080/17509653.2013.825074
512. Gutterman, A., (2019). Organizational Design, Sustainable Entrepreneurship Project.
513. Hague, P., (2019). The Business Models Handbook: Templates, Theory and Case Studies, 1st edition, Kogan Page.
514. Halkias, D., Santora, J.C., Harkiolakis, N., Thurman, P.W. eds., (2017). Leadership and change management: A cross-cultural perspective, Taylor & Francis.
515. Hamel, G., (2009). Moon Shots for Management. What great challenges must we tackle to reinvent management and make it more relevant to a volatile world? Harvard Business Review (HBR), section: HBR at large, February, pp91-98. Available at: https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management [accessed: 25.09.2021].
516. Hamid, D., Durmaz, O., (2021). Organizational culture impact on employee innovative behaviors in Kurdistan. Black Sea Journal of Management & Marketing,2(1), 63-72. [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.47299/bsjmm.v2i1.68.
517. Hammer, M., Champy, J., (1993). Business process reengineering. London: Nicholas Brealey.
518. Hammer M., Champy, J., (1993). Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution, NY: Harper Collins Publlishing.
519. Handy, C., (1979). Gods of Management. London: Pan.

520. Handy, C.B., (1999). Waiting for the mountain to move: Reflections on work and life. Jossey-Bass.

521. Haqshenas, M.A., (2020). Iran-Bulgaria: Great Capacities For Coop., Iran electrical Industry Syndicate, section: News, 28th of November, available at: http://www.ieis.ir/en/news/6206/ [accessed: 20.10.2022].

522. Harford, T., (2017). The problem with facts, Financial Times. Retrieved 2021-10-20., available at: https://www.ft.com/content/eef2e2f8-0383-11e7-ace0-1ce02ef0def9 [accessed: 20.10.2023].

523. Hariyonyoto, F.R., Musnadi, S., Majid, M.S.A., (2019). Effect oforganizational commitment, job satisfaction and work insecurity on turnoverintention and its impact on the organizational performance of Bank Aceh Syariah. The International Journal of Business Management & Technology, 3(4), 23-32. Available at: https://www.theijbmt.com/archive/0928/260297227.pdf [accessed: 20.05.2023].

524. Harnish, V., (n.d.). BHAG — Why The Most Successful Companies SetAmbitious, Long-Term Goals & Why Yours Should Too, Growth Institute blog, available at: https://blog.growthinstitute.com/scale-up-blueprint/bhag-big-hairy-audacious-goal [accessed: 08.12.2021].

525. Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. and Talbott, K., (2015). Organizational agility. Journal of Applied Business Research (JABR), 31(2), pp.675-686 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160

526. Harris, B., (2020). Crafting a message from the CEO, Jackson Spalding agency, a blog article, July 23d, available at: https://www.jacksonspalding.com/blog/crafting-a-message-from-the-ceo/ [accessed: 14.09.2022].

527. Harris, J.M., (2003). Sustainability and sustainable development. International Society for Ecological Economics, 1(1), pp.1-12. Available at: https://isecoeco.org/pdf/susdev.pdf [accessed: 20.11.2021].

528. Harris, W.M., (2018). Talent Management that Results in Successful, Diverse Organizational Leadership: A Qualitative Inquiry (Doctoral dissertation, Capella University), available at: https://www.proquest.com/openview/42ccd20fc5e2b6400c3aebd9e662fa7a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750 [accessed: 16.09.2023].

529. Harrison, R., Stokes, H., (1992). Diagnosing Organizational Culture, Amsterdam: Pfeiffer & Co.

530. Hartnell, C.A., Ou, A.Y., Kinicki, A., (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values

framework'stheoretical suppositions. Journal of Applied Psychology, 96(4), 677-694. Available at: https://bizfaculty.nus.edu.sg/wp-content/uploads/media_rp/publications/oZeaa1442912604.pdf [accessed: 20.05.2023].

531. Haschak, P.G., (1998). Corporate statements: The official missions, goals, principles and philosophies of over 900 companies, Jefferson, N.C.: McFarland. ISBN: 078640342X.

532. Hatch, M. J., Schultz, M., (2009). Of Bricks and Brands: from Corporate to Enterprise Branding. Organizational Dynamics, 38(2), 117-130, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261609000138?via%3Dihub, [accessed: 21.07.2023].

533. Hauff, S., Felfe, J., Klug, K., (2020). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior. The International Journal of Human Resource Management, pp.1-29. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Sven-Hauff/publication/344751854_High-performance_Work_Practices_Employee_Well-being_and_Supportive_Leadership_Spillover_mechanisms_and_boundary_conditions_between_HRM_and_leadership_behavior/links/5f8db94892851c14bcd30497/High-performance-Work-Practices-Employee-Well-being-and-Supportive-Leadership-Spillover-mechanisms-and-boundary-conditions-between-HRM-and-leadership-behavior.pdf [accessed: 12.11.2021].

534. Haug, P., (2008). Value stream management: Empirical evidence on lean organizational structures, pp471-476, Research gate, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c8452fc7db4dbad7490cf4d579f3ab1f8a43eb5c [accessed: 18.08.2023].

535. Hawes, C., (2008). Representing corporate culture in China: Official, academic and corporate perspectives. The China Journal, (59), pp.33-61, available at: https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/10458/1/2007003046OK.pdf [accessed: 02.08.2023].

536. Haynes, M., (2007). Rationality, morality and Joel Bakan's the corporation. International Journal of Business Governance and Ethics, 3(1), pp.1-18. Available at: https://web.archive.org/web/20170810234826id_/http://pers-www.wlv.ac.uk/~le1958/PDF/Bakan.pdf [accessed: 20.10.2021].

537. Hechanova, M.R.M., Caringal-Go, J.F., Magsaysay, J.F., (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises. Leadership & Organization Development

Journal, 39(7), pp.914-925, [accessed: 16.09.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0013

538. Heclo, H., Wildavsky, A., (1974). The Private Government of Public Money. Berkeley: University of California Press.

539. Hegarty, W.H., Sims, H.P., (1979). Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: A laboratory experiment. Journal of Applied Psychology, 64(3), p.331. available at: https://www.proquest.com/openview/a0826a332187e007950d28b214d17b6d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60903 [accessed: 20.11.2023].

540. Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R. and Kultalahti, S., (2020). Agile HRM practices of SMEs. Journal of Small Business Management, 58(6), pp.1291-1306. [accessed: 20.11.2023] DOI: 10.1111/jsbm.12483

541. Henry, J., (2005). The healthy organization, in Research Companion to Organizational Health Psychology, eds A.-S. G. Antoniou and C. L. Cooper (Cheltenham: Edward Elgar), 382–391. Available at: https://perpus.univpancasila.ac.id/repository/EBUPT180052.pdf#page=394 [accessed: 20.11.2022].

542. Herath, D., Secchi, D., (2021). Organizational plasticity: what is it? How does it work and why does it matter?. Evidence-based HRM, 9(2), pp.121-125. Available at: https://pure.hud.ac.uk/ws/files/37095368/ACCEPTED_VERSION.pdf [accessed: 12.10.2023].

543. Herbane, B., (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. Entrepreneurship & Regional Development, 31(5-6), pp.476-495. [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594

544. Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S., Liu, Y., (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study, Journal of applied psychology, vol.93, No 2, pp346-357 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346

545. Herrmann, A., Gassmann, O., Eisert, U., (2007). An empirical study of the antecedents for radical product innovations and capabilities for transformation. Journal of Engineering and Technology Management, 24(1), pp92-120. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.01.006 in Danks, S., (2015). Measuring culture of innovation: a validation study of the innovation quotient instrument, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas,

Denton, December, 169pages, available at: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc848105/ [accessed: 18.07.2023].

546. Hess, Ed.D., (2014). Learn or Die: Using Science to Build a Leading-Edge Learning Organization. Columbia Business School Publishing. (eBook)

547. Hesselberg, J., (2018). Unlocking Agility: An Insider's Guide to Agile Enterprise Transformation, Signature Series (Cohn) series, Addison-Wesley Professional.

548. Heylighen, F., Kostov, I., Kiemen, M., (2013). Mobilization Systems: technologies for motivating and coordinating human action. In Peters M. A., Besley T., Araya D., ed. The New Development Paradigm: Education, Knowledge Economy and Digital Futures. Routledge. Available at: http://pcp.vub.ac.be/Papers/MobilizationSystems.pdf [accessed: 05.09.2023].

549. Higgs, M., Rowland, D., (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. Journal of change management, vol.5, No 2, pp.121-151. DOI: 10.1080=14697010500082902

550. Hillmann, J., Guenther, E., (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. International Journal of Management Reviews, 23(1), pp.7-44. Available at: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ijmr.12239 [accessed: 20.10.2023].

551. Hitt, M.A., Black, J.S., Porter, L.W., (2012). Management, 3d Edition, Prentice Hall.

552. Hodges, B.T., Estes, Z., Warren, C., (2023). Intel Inside: The Linguistic Properties of Effective Slogans. Journal of Consumer Research, p.ucad034. [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.1093/jcr/ucad034

553. Hofstede, G., (1980). Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, Sage.

554. Hofstede, G., (1991). Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values, Sage. Newbury Park: Sage. [Google books] [accessed: 29.07.2023].

555. Hofstede, G., (1985). The Interaction Between National and Organisational Value Systems, Journal of Management Studies 22, no. 4, pp347-357. Available at: https://ideas.repec.org/a/bla/jomstd/v22y1985i4p347-357.html [accessed: 01.12.2023].

556. Hofstede, G., (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. Organization Studies, 19(3), pp477-493 [accessed: 18.07.2023] DOI: http://dx.doi.org/10.1177/017084069801900305

557. Hofstede, G., (2003). Culture′s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations 2[d] Edition, SAGE Publications, Inc.
558. Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M., (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, 3[d] edition, New York: McGraw Hill.
559. Hofstede Insights, (n.d.). Organisational culture. What you need to know [online] pp1-5, available at: https://www.hofstede-insights.com/organisational-culture#whatisorganisationalcultureandhowisitdifferentfromnationalculture [accessed: 29.07.2023].
560. Hofstede Insights, (2021). How to foster a culture of innovation in a large company, The Associate Partner Magazine, Issue 1, pp11-14, available at: https://www.hofstede-insights.com/resources/magazine-01-21 [accessed: 28.07.2023].
561. Holbeche, L., (2005). The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success. Routledge. [Google books] ISBN 9780750656207 [accessed: 12.05.2022].
562. Hollister, R., Tecosky, K., Watkins, M., Wolpert, C., (2021). Why Every Executive Should Be Focusing on Culture Change Now, MIT Sloan Management Review, August 10th, available at: https://sloanreview.mit.edu/article/why-every-executive-should-be-focusing-on-culture-change-now/ [accessed: 23.08.2023].
563. Holt, D., (2020). Cultural Innovation. The secret to building breakthrough businesses, HBR, September–October, available at: https://hbr.org/2020/09/cultural-innovation [accessed: 27.07.2023].
564. Holt, D., Cameron, D., (2012). Cultural strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands, New York: Oxford university press. [Google books] [accessed: 29.07.2023].
565. Hosain, M.S., (2023). "Integration of social media into HRM practices: a bibliometric overview", PSU Research Review, Vol. 7 No. 1, pp. 51-72. [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/PRR-12-2020-0039
566. Houdmont, J., Leka, S. (editors), (2010). Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice (Vol. 1). John Wiley & Sons. Google Books [accessed: 20.11.2021].
567. House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V., (2004). Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies, Sage publications.
568. House, R.H., Wright, N.S., Aditya, R.N., (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In Earley, P.C. &

Erez, M. (Editors), New perspectives in international industrial organizational psychology (pp. 535–625). San Francisco: New Lexington. In (editors) Goethals, G., Sorenson, G., Burns, J. 2004. Encyclopedia of leadership, Berkshire Publishing Group LLC, Sage Publications, Inc.

569. House, R.J., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M., (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In Advances in global leadership, 1. 93pages, JAI Press, Elsevier, available at: https://www.researchgate.net/publication/347933383_CULTURAL_INFLUENCES_ON_LEADERSHIP_AND_ORGANIZATIONS_PROJECT_GLOBE [accessed: 17.09.2023].

570. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V., (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

571. Howard, W.C., (2005). Leadership: four styles. Education, Vol. 126, Issue 2, pp384-391, Project Innovation Austin LLC. available: https://link.gale.com/apps/doc/A142057926/AONE?u=anon~e213ef07&sid=googleScholar&xid=1df3718e [accessed: 20.05.2023].

572. Htoo, T.T., Dodanwala, T.C. and Santoso, D.S., (2023). Project management maturity and performance of building construction projects in Myanmar. Practice Periodical on Structural Design and Construction, 28(1), p.04022070-1 - 04022070-9, available at: http://tharinducdodanwala.com/wp-content/uploads/2023/01/PPSCFX.SCENG-1192.pdf?i=1 [accessed: 20.08.2023].

573. Huber, S.G., Schneider, N., (2022). Developing school leadership: Trends, concepts, approaches and impact. Policy, 22(1). available at: https://bildungsmanagement.net/wp-content/uploads/sites/4/2022/02/HuberSchneider-2022-DevelopingSchool Leadership.pdf [accessed: 20.05.2023].

574. Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of applied psychology, 92(5), p.1332. available at: https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/Documents/Humphrey EtAl2007.PDF [accessed: 21.11.2021].

575. Hunt, S.T., (2014). Common sense talent management: Using strategic human resources to improve company performance. John Wiley & Sons.

576. Hurt, K., Dye, D., Edmonson, A., (2020). Courageous Cultures: How to Build Teams of Micro-Innovators, Problem Solvers, and Customer Advocates, HarperCollins Leadership.
577. Husain, I.M., (2021). Sensemaking in Dynamic Business Environments: Managerial Practices in the Oil and Gas Sector in Bahrain (Doctoral dissertation, University of Bradford), 208 pages, available at: https://bradscholars.brad.ac.uk/bitstream/handle/10454/19542/12032052%20IM%20HUSAIN%20Final%20thesis-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y [accessed: 11.11.2023].
578. Hussain, N., Haque, A.U., Baloch, A., (2019). Management theories: The contribution of contemporary management theorists in tackling contemporary management challenges. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 14, pp.156-169. available at: https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/900585 [accessed: 12.10.2023].
579. Hyrkäs, A., (2016). Startup Complexity Tracing the Conceptual Shift Behind Disruptive Entrepreneurship, doctoral dissertation, the Faculty of Social Sciences of The University of Helsinki, December 20th, available at: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/170030/StartupC.pdf?sequence=1&isAllowed=y [accessed: 11.10.2022].
580. Iles, P., Chuai, X., Preece, D., (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. Journal of world Business, 45(2), pp.179-189. [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014
581. Imran, M.K., Iqbal, S.M.J., (2021). How change leadership affects change adaptability? Investigating the moderated mediation effect of cognitive resistance and change efficacy, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), vol.15, issue 1, pp.94-117, available at: http://hdl.handle.net/10419/233769 [accessed: 23.08.2023].
582. InfoEntrepreneurs, (n.d.). Developing a company brochure, a Factsheet, in Canada Business Ontario, available at: https://www.infoentrepreneurs.org/en/developing-a-company-brochure/ [accessed: 30.09.2022].
583. InvestSofia, (2021). Sofia business guide, 100 pages, available at: https://investsofia.com/wp-content/uploads/2022/07/Sofia_Business__Guide_eng-2021.pdf [accessed: 11.10.2022].
584. Iqbal, Q., Ahmad, N.H., (2021). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. Sustainable Development, 29(1), pp.108-119 [accessed: 16.09.2023] DOI: 10.1002/sd.2135

585. Iran Press News Agency, (2022). Iran, Bulgaria to expand bilateral ties, 23d of May, available at: https://iranpress.com/content/59071/iran-bulgaria-expand-bilateral-ties [accessed: 20.10.2022].

586. Ishio, P., Gaspar, R., Lins, R., (2018). Design thinking for organizations: functional guidelines, 12 pages, In (editors) Ekströmer, P., Schütte, S., Ölvander, J., Proceedings of NordDesign, August 14th – 17th, Linköping, Sweden, Federal University of ABC, available at: https://www.designsociety.org/publication/40910/Design+thinking+for+organizations%3A+functional+guidelines [accessed: 17.08.2023].

587. Ismail, S., (2018). Massive Transformative Purpose — TheHeartbeat of Every ExO, Medium, June 11th, available at: https://medium.com/@salimismail/massive-transformative-purpose-the-heartbeat-of-every-exo-8f59e7a811b4 [accessed: 19.09.2021].

588. Ismail, S., Malone, M., van Geest, Y., Diamandis, P., (2014). Exponential organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it), New York, Diversion books, ISBN: 978-1-62681-358-8.

589. Ismail, S., Palao, F., Lapierre, M., (2019). Exponential Transformation: Evolve Your Organization (and Change the World) With a 10-Week ExO Sprint, 1st edition, Wiley.

590. ISO 9000:2015, (n.d.). Quality management systems. Fundamentals and vocabulary, available at: https://www.iso.org/standard/45481.html [accessed: 20.09.2021].

591. ISO, (n.d.). ISO 26000. Social Responsibility, International Organization for Standardization, available at: https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html [accessed: 04.09.2021].

592. Issah, M., (2018). Change leadership: The role of emotional intelligence. Sage Open, July-September, vol.8, (3), pp1-6 DOI: https://doi.org/10.1177/2158244018800910

593. Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J, Crosby, P.B., (1997). Management: Quality and competitiveness. Chicago: Irwin.

594. Ivanov, D., (2018). Revealing interfaces of supply chain resilience and sustainability: a simulation study, International Journal of Production Research, 56:10, 3507-3523, [accessed: 10.10.2023] DOI: 10.1080/00207543.2017.1343507

595. Ivanov, D., Dolgui, A., Sokolov, B., Ivanova, M., (2017). Literature Review on Disruption Recovery in the Supply Chain. International Journal of Production Research, Taylor & Francis, 2017, 55 (20), pp.6158-6174 [accessed: 10.10.2023] DOI: 10.1080/00207543.2017.1330572.hal-01522118v2

596. Ivanov, D., Dolgui, A., Sokolov, B., Werner, F., Ivanova, M., (2016). A dynamic model and an algorithm for short-term supply chain scheduling in the smart factory industry 4.0. International Journal of Production Research, 54(2), pp.386-402. available at: https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-01109312/file/Ivanov2016.pdf [accessed: 10.10.2023].
597. J&J, (n.d.). Our credo, available at: https://www.jnj.com/sites/default/files/pdf/our-credo.pdf [accessed: 20.05.2023].
598. Jackson, J., Coolican, M., (2003). Healthy organizations and the link to peaceful societies: Strategies for implementing organizational change, William Davidson Institute Working Paper 536, 10pages, available at: https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/476940/1/EBP085708151_0.pdf [accessed: 16.09.2023].
599. Jahdi, K.S., Acikdilli, G., (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding?. Journal of Business Ethics 88, pp103-113 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-009-0113-1
600. Jain, D.S., (2018). Human resource management and artificial intelligence. International Journal of Management and Social Sciences Research, 7(3), pp.56-59.
601. Jain, N., Schroeter, J., (2018). Moonshots. Creating a world of abundance. How entrepreneurs are enabling life without limits, Moonshots Press.
602. Janićijević, N., (2013). The mutual impact of organizational culture and structure, Economic Annals, Vol. 58, Issue 198, pp35-60 [accessed: 14.08.2023] DOI: https://doi.org/10.2298/EKA1398035J
603. Janićijević, N., (2017). Organizational models as configurations of structure, culture, leadership, control, and change strategy, Economic annals, 62(213), pp.67-91, available at: https://doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2017/0013-32641713067J.pdf [accessed: 11.08.2023].
604. Jardim-Goncalves, R., Romero, D., Grilo, A., (2017). Factories of the future: challenges and leading innovations in intelligent manufacturing. International Journal of Computer Integrated Manufacturing, 30(1), pp.4-14. [accessed: 10.10.2023] DOI: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0951192X.2016.1258120
605. Jeston J., Nelis J., (2008). "Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations". May, Oxford, Elsevier Ltd. Google Books [accessed: 20.09.2021].

606. Jibreal, S., (2021). A Theoretical Difference between Leadership and Management. Journal of Social Sciences And Education, 4(2), pp.276-283, available at: https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1849019 [accessed: 17.09.2023].

607. Jofre, S., (2011). The Theory and Practice of Strategy in (Business) Organizations. DTU Management Engineering, pp.1-94. Available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=12fa720530b5c0a9c204112bd65f6a0da237f158 [accessed: 20.05.2023].

608. Jogaratnam, G., (2017). How organizational culture influences market orientationand business performance in the restaurant industry. Journal of Hospitality & TourismManagement, 31, 211-219. [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002

609. Johnson & Johnson, (n.d.). 8 Fun Facts About Our Credo—Johnson & Johnson’s Mission Statement, available at: https://www.jnj.com/our-heritage/8-fun-facts-about-the-johnson-johnson-credo [accessed: 20.05.2023].

610. Johnson, G., (1988). Rethinking Incrementalism, Strategic Management Journal, 9(1), pp75–91, available at: https://www.proquest.com/docview/231053753?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar [accessed: 14.08.2023].

611. Johnson, G., (1992). Managing Strategic Change - Strategy, Culture, and Action, Long Range Planning, 25 (1), pp28–36, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/002463019290307N [accessed: 14.08.2023].

612. Johnson, K.W., (1993). The Learning Organization: What is It? Why Become One? Navran Associates' Newsletter.

613. Johnson, M., Davis, R., (2014). A Future-Back Approach to Creating Your Growth Strategy, Innosight: Strategy and Innovation at Huron, section: Executive Briefing, February, available at: https://www.innosight.com/insight/a-future-back-approach-to-creating-your-growth-strategy/ [accessed: 22.10.2021].

614. Johnson, M., Suskewicz, J., (2020). Lead from the future: How to Turn Visionary Thinking into Breakthrough Growth, Boston: Harvard business review press.

615. Johnson, R., (2019). Breakthrough Innovation. Mindsets and Business Models, EDIE Sustainability Leaders Forum, a presentation, available at: https://event.edie.net/forum/wp-content/uploads/sites/32/2019/02/Leadership-Labs-Slides-Richard-Johnson.pdf [accessed: 30.09.2021].

616. Johnson, Z., Mao, H., Lefebvre, S., Ganesh, J., (2019). Good Guys Can Finish First: How Brand Reputation Affects Extension Evaluation. Journal of Consumer Psychology. **29** (4): 565–583 [accessed: 20.10.2023] DOI:10.1002/jcpy.1109.

617. Johnston, G., President & Chief Executive Officer of Stantec, (2022). CEO Message, available at: https://www.stantec.com/en/about/corporate-leadership/ceo-message [accessed: 26.09.2022].

618. Joiner, B., (2019). Leadership Agility for organizational agility. Journal of Creating Value, 5(2), pp.139-149 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1177/2394964319868321

619. Jones, G.R., George, J.M., (2018). Contemporary Management, 10th edition, McGraw-Hill Education.

620. Jones, S.C., Wyatt, A., Daube, M., (2016). Smokescreens and Beer Goggles: How Alcohol Industry CSM Protects the Industry. Social Marketing Quarterly, 22(4), 264-279. [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1177/1524500415621558

621. Jurisic, N., Lurie, M., Risch, P., Salo, O., (2020). Doing vs being: Practical lessons on building an agile culture, McKinsey & Company, Organization practice, August, 7 pages, available at: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/doing%20vs%20being%20practical%20lessons%20on%20building%20an%20agile%20culture/doing-vs-being-practical-lessons-on-building-an-agile-culture-v3.pdf [accessed: 17.08.2023].

622. Kadry, S., (2013). Six sigma methodology for the environment sustainable development, pp.61-76. In Luo, Z., (editor), Mechanism Design for Sustainability: Techniques and Cases, Springer Science+Business Media Dordrecht, DOI: 10.1007/978-94-007-5995-4_4

623. Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. European Business Review, 34(6), pp.837-857 [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/EBR-07-2021-0148

624. Kantabutra, S., Avery, G.C., (2010). The power of vision: statements that resonate, Journal of Business Strategy, Vol. 31 No. 1, pp. 37-45, [accessed: 03.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/02756661011012769

625. Kanter, R.M., (2000). 'A culture of innovation', Executive Excellence, 10, 10–11. In (edited) Brown, T. E., Ulijn, J. 2004. Innovation, entrepreneurship and culture: The

interaction between technology, progress and economic growth, Edward Elgar Publishing Limited. [Google books] [accessed: 29.07.2023].

626. Kaplan, S., (2019). Create a Culture of Innovation with the 10 Laws of Trust, INC. newsletter, September 16th, available at: https://www.inc.com/soren-kaplan/create-a-culture-of-innovation-with-10-laws-of-trust.html [accessed: 27.07.2023].

627. Kaplan, S., (2023). The Promises and Perils of Corporate Purpose. Strategy Science 0(0), Pub-lished online in Articles in Advance, 10th of April, pp1-14 [accessed: 23.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0187

628. Katzenbach, J.R., Smith, D.K., (2015). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business Review Press. [Google books] [accessed: 12.05.2022] ISBN 9781633691070

629. Kaur Paposa, K., Thakur, P., Antony, J., McDermott, O., Garza-Reyes, J.A., (2023). The integration of lean and human resource management practices as an enabler for lean deployment–a systematic literature review. The TQM Journal. available at: https://repository.derby.ac.uk/download/6a2a5adf870a822406668630a73986ae2ca202d1bc19eebb40d7df7179ee7b9a/1246254/1.PDF [accessed: 20.11.2023].

630. Keary, J., Butler, C., (2000). Managers and Mantras: One Company′s Struggle for Simplicity, John Wiley & Sons.

631. Keller, J., Cappelli, P., (2014). A supply chain approach to talent management. In Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context; Cambridge University Press: Cambridge, UK, pp. 117–150. Available at: https://core.ac.uk/download/pdf/219379955.pdf [accessed: 20.11.2021].

632. Keller, K.L., (1998). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

633. Keller, K.L., (1999). Brand mantras: rationale, criteria and examples. Journal of Marketing management, 15(1-3), pp.43-51. [accessed: 20.10.2023] DOI: http://dx.doi.org/10.1362/026725799784870513

634. Keller, S., Price, C., (2011). Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage. USA: Wiley., p.3

635. Kello, J., (2007). "High-Performance Organization Model", pp. 306-308. In Rogelberg, S.G. (editor) Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, Vol.1, SAGE Publications, Inc.

636. Kelloway, E.K., Day, A., (2005). Building healthy workplaces: Where we need to be.

Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 37(4), p.309. available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=6df1af1d212be3c3d17bca22a7ff5efa3282b5a2 [accessed: 21.11.2021].

637. Kermally, S., (2004). Developing and Managing Talent, London, UK: Thorogood Publishing.

638. Kets de Vries, M., (2019). Is Your Corporate Culture Cultish? Harvard Business Review, section: Organizational Culture, 10th of May, available at: https://hbr.org/2019/05/is-your-corporate-culture-cultish [accessed: 04.01.2022].

639. Khudhair, F.S., Rahman, R.A., Adnan, A.A.B.Z., Khudhair, A.A., (2022). Study of the Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employee Creativity and Innovation in the Iraq Oil and Gas Service Industry. Zien Journal of Social Sciences and Humanities, 15, pp.34-50, available at: https://www.zienjournals.com/index.php/zjssh/article/view/3003 [accessed: 17.09.2023].

640. Kim, D., Kim, S., (2017). "Sustainable Supply Chain Based on News Articles and Sustainability Reports: Text Mining with Leximancer and DICTION" Sustainability 9, no. 6: 1008., 44 pages [accessed: 16.09.2022] DOI: https://doi.org/10.3390/su9061008

641. Kim, H.J.; Cho, K.T., (2022). Analysis of Changes in Innovative Management of Global Insurers in the Pre- and Post-COVID-19 Eras., Sustainability, 14, 9976., 21pages [accessed: 16.09.2022] DOI: https://doi.org/10.3390/su14169976

642. Kimberley, (2021). 10 Tips to Create the Best Company Newsletters [Free Guide], SwiftDigital, a blog, 6th of September, available at: https://www.swiftdigital.com.au/blog/best-company-newsletters/ [accessed: 30.09.2022].

643. Kirsch, C., Chelliah, J., Parry, W., (2012). The impact of cross-cultural dynamics on change management. Cross Cultural Management: An International Journal, Vol.19, Issue 2, pp.166-195 [accessed: 23.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/13527601211219865

644. Kivipõld, K., (2015). Organizational leadership capability–a mechanism of knowledge coordination for inducing innovative behaviour: a case study in Estonian service industries. Baltic Journal of Management, 10(4), pp.478-496, available at: https://www.researchgate.net/profile/Kurmet-Kivipold/publication/282323426_Organizational_leadership_capability_-_a_mechanism_of_knowledge_coordination_for_inducing_innovative_behaviour_A_case_study_in_Estonian_service_industries/li

nks/560bbb5d08aed467d7ad892f/Organizational-leadership-capability-a-mechanism-of-knowledge-coordination-for-inducing-innovative-behaviour-A-case-study-in-Estonian-service-industries.pdf [accessed: 17.09.2023].

645. Kivipõld, K., Vadi, M., (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. Baltic Journal of Management, 5(1), pp.118-136, available at: https://www.researchgate.net/profile/Kurmet-Kivipold/publication/243973560_A_measurement_tool_for_the_evaluation_of_organizational_leadership_capability/links/0deec520339867594d000000/A-measurement-tool-for-the-evaluation-of-organizational-leadership-capability.pdf [accessed: 16.09.2023].

646. Kivipõld, K., Vadi, M., (2014). The relationship between organizational culture and organizational leadership on the example of retail organization, 21st Recent Advances in Retailing & Services Science Conference, July, 6pages, available at: https://www.researchgate.net/profile/Kurmet-Kivipold/publication/303232846_The_relationship_between_Organizational_Culture_and_Organizational_Leadership_on_the_example_of_retail_organization/links/5739a22408aea45ee83f52f0/The-relationship-between-Organizational-Culture-and-Organizational-Leadership-on-the-example-of-retail-organization.pdf [accessed: 31.07.2023].

647. Klamon, V., (2006). Exploring social enterprise organizational climate and culture (Doctoral dissertation, Gonzaga University, Spokane, Wash.), 238pages, available at: https://www.servantleaderperformance.com/wp-content/uploads/2018/04/2006-Klamon-Dissertation.pdf [accessed: 16.09.2023].

648. Knapp, S., (2015). Lean Six Sigma implementation and organizational culture, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 28 No. 8, pp. 855-863. [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/IJHCQA-06-2015-0079

649. Koan Group, (2018). Five tips for a great CEO statement, May 29th, available at: https://wearekoan.com/news/2018/5/29/five-tips-for-a-great-ceo-statement [accessed: 14.09.2022].

650. Kobrack, P., (1993). Toward a Broader Approach to Organization Development, American Review of Public Administration, 23(4), December, pp.319-341. In Morris, M.H., Altman, J., Pitt, L., 1999. The need for adaptation in successful business concepts: strategies for entrepreneurs, 18pages. In Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference, January, San Diego, CA, available at: https://www.researchgate.net/profile/Leyland-Pitt/publication/

228532145_The_need_for_adaptation_in_successful_business_concepts_strategies_for _entrepreneurs/links/09e4150a23bf61ac2c000000/The-need-for-adaptation-in-successful-business-concepts-strategies-for-entrepreneurs.pdf [accessed: 23.08.2023].

651. Koch, A.S., (2001). Process Definition in Web-Time, pp 293–305. In: Ardis, M.A., Marcolin, B.L. (eds) Diffusing Software Product and Process Innovations. TDIT 2001. IFIP — The International Federation for Information Processing, vol 59. Springer, Boston, MA. DOI: https://doi.org/10.1007/978-0-387-35404-0_18

652. Koh, A.T., (2000). Linking learning, knowledge creation, and business creativity: A preliminary assessment of the East Asian quest for creativity. Technological Forecasting and Social Change, 64(1), pp.85-100 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00075-X

653. Kohler, K., (2021). Strategic Foresight: Knowledge, Tools, and Methods for the Future. CSS Risk and Resilience Reports., ETH Zürich, [online], 51pages, available at: https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/505468/RR-Reports-2021-StrategicForesight.pdf?sequence=2&isAllowed=y [accessed: 02.06.2023] DOI: https://doi.org/10.3929/ethz-b-000505468

654. Kohler, T., (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups, Business Horizons, Volume 59, Issue 3, May–June, pp347-357, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316000094?via%3Dihub [accessed: 11.10.2022].

655. Kohli, C., Leuthesser, L., Suri, R., (2007). Got slogan? Guidelines for creating effective slogans, Business Horizons 50(5):415-422, [accessed: 12.05.2023] DOI: 10.1016/j.bushor.2007.05.002

656. Koinig, I., Weder, F., (2021). Employee Representatives and a Good Working Life: Achieving Social and Communicative Sustainability for HRM. Sustainability, 13(14), p.7537. [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.3390/su13147537

657. Kokemuller, N., (n.d.a). Why Is a Company Newsletter Important?, CHRON., available at: https://smallbusiness.chron.com/company-newsletter-important-68359.html [accessed: 30.09.2022].

658. Kokemuller, N., (n.d.b). What Is the Meaning of a Company Brochure? CHRON., available at: https://smallbusiness.chron.com/meaning-company-brochure-66418.html [accessed: 30.09.2022].

659. Kollenscher, E., Eden, D., Ronen, B., Farjoun, M., (2017). Architectural leadership: The neglected core of organizational leadership, European Management Review, 14(3),

pp.247-264, available at: https://www.tau.ac.il/sites/coller-english.tau.ac.il/files/WP_25-2011_Eden_Ronen.pdf [accessed: 17.09.2023].

660. Kolzow, D.R., (2014). Leading from within: Building organizational leadership capacity, International Economic Development Council, available at: https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf [accessed: 14.09.2023].

661. Komari, N., Djafar, F., (2013). Work ethics, work satisfaction and organizational commitment at the Sharia Bank, Indonesia. International Business Research, 6(12),107-117. [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.5539/ibr.v6n12p107.

662. Kontić, L., Vidicki, D., (2018). Strategy for digital organization: Testing a measurement tool for digital transformation. Strategic Management, 23(1), 29-35. DOI: 10.5937/StraMan1801029K In Saputra, N., Saputra, A.M., 2020. Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context, GATR Global J. Bus. Soc. Sci. Review, 8(4): pp208-216, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3762976 [accessed: 05.09.2023] DOI: https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(2)

663. Kontoghiorghes, C., Awbre, S.M., Feurig, P.L., (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. Human resource development quarterly, 16(2), pp.185-212, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.390.4570&rep=rep1&type=pdf [accessed: 21.11.2021].

664. Koskinen, H., (2021). Domesticating startup culture in Finland, European Journal of Cultural and Political Sociology, 8:2, 175-196 [accessed: 11.10.2022], DOI: 10.1080/23254823.2020.1788963

665. Kotarba, M., (2018). Digital transformation of business models. Foundations of management, 10(1), pp.123-142., available at: https://sciendo.com/downloadpdf/journals/fman/10/1/article-p123.pdf [accessed: 20.05.2023].

666. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., (1995). Principles of marketing, 14th edition. London: Prentice-Hall Europe.

667. Kotter, J.P., (1996). Leading change. Harvard business press, Boston.

668. Kotter, J.P., Heskett, J.L., (1992). Corporate culture and performance, New York: The Free Press.

669. Kovalenko, B., Kolyshkin, A., Kovalenko, E., (2020). Platforms as the Terms of Organizational Leadership in the Digital Economy. In 6th International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL-6-2019) (pp. 415-421), May, Atlantis Press [accessed: 17.09.2023] DOI: 10.2991/assehr.k.200526.060
670. Kovalenko, B., Kovalenko, E., (2020). Approaches to organizational leadership in the digital age. In 5th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEALV 2019) (pp. 235-239), January, Atlantis Press [accessed: 17.09.2023] DOI: 10.2991/assehr.k.191221.204
671. Kreutzer, R.T., (2022). Toolbox Digital Business: Leadership, Business Models, Technologies and Change (Management for Professionals), Springer. available at: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-37017-6
672. Kriger, M.P., Hanson, B.J., (1999). A value-based paradigm for creating truly healthy organizations", Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 4, pp. 302-317. [accessed: 20.11.2022] DOI: https://doi.org/10.1108/09534819910282144
673. Krishna, A., Ahluwalia, R., (2008). Language Choice in Advertising to Bilinguals: Asymmetric Effects for Multinationals versus Local Firms. Journal of Consumer Research, 35(4)692-705; [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1086/592130
674. Krishnan, T.N., Scullion, H., (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. Human Resource Management Review, 27(3), pp.431-441. Available at: https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2017/10/Talent-management-and-dynamic-view-of-talent-in-small-and-medium-enterprises.pdf [accessed: 20.11.2021].
675. Kriss, R., Murphy, R., (2021). Business Models: Types, Examples and How to Design One, NerdWallet, April 13th, available at: https://www.nerdwallet.com/article/small-business/what-is-a-business-model [accessed: 20.05.2023].
676. Kulkarni, S.K., (2016). Organization Design and Design Thinking, LinkedIn, December 5th, available at: https://www.linkedin.com/pulse/organization-design-thinking-shaloo-kulkarni [accessed: 17.08.2023].
677. Kumar S, V., Mukherjee, S., (2018). Holacracy–the future of organizing? The case of Zappos. Human Resource Management International Digest, 26(7), pp.12-15 [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/HRMID-08-2018-0161
678. Kurtz, D.J., Menezes, L.M., Rados, G.L.V., (2012). Turbulent environments and SMEs: How to survive in an unpredictable world. International Business Review, 83(4), pp.278-

292, available at: https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_164_958_20747.pdf [accessed: 11.11.2023].

679. Kwiatkowski, C., (2016). Characteristics of the start-up culture from the perspective of organizational culture model, Czech Journal of Social Sciences Business and Economics 3:28-37., available at: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=509679 [accessed: 11.10.2022].

680. Kwok, A.C., (2014). The evolution of management theories: A literature review. Nang Yan Business Journal, 3(1), pp.28-40., available at: https://ideas.repec.org/a/vrs/nybujo/v3y2014i1p28-40n3.html [accessed: 12.10.2023].

681. Lambert, S., (2008). A conceptual framework for business model research. BLED 2008 proceedings, p.24. available at: https://domino.fov.um.si/proceedings.nsf/Proceedings/1E893EE544D680FEC12574810042AC2D/$File/22Lambert.pdf [accessed: 20.05.2023].

682. Lamelas, D., Lamelas, J., Filipe, J., (2015). Organizational Design Redefined by Design Thinking. Case studies in the hotel industry, International Journal of Latest Trends in Finance & Economic Sciences, Vo-5 No. 4 December, pp1-36, available at: https://ojs.excelingtech.co.uk/index.php/IJLTFES/article/view/1232/0 [accessed: 17.08.2023].

683. Lamm, K., Carter, H., Lamm, A., Randall, N., (2019). Organizational leadership: A philosophical review and proposed model, Journal of Southern Agricultural Education Research, Vol. 69, 25 pages, available at: http://jsaer.org/wp-content/uploads/2020/06/69-Lamm-Carter-Lamm-Randall.pdf [accessed: 17.09.2023].

684. Lancefield, D., (2021). Mastering the connection between strategy and culture, November 22[d], available at: https://www.strategy-business.com/article/Mastering-the-connection-between-strategy-and-culture [accessed: 14.08.2023].

685. Landau, C., Karna, A. and Sailer, M., (2016). Business model adaptation for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India. R&D Management, vol.46, issue 3, pp.480-503. [accessed: 23.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1111/radm.12201

686. Landrum, N.E., Ohsowski, B., (2018). Identifying worldviews on corporate sustainability: A content analysis of corporate sustainability reports. Business Strategy and the Environment, 27(1), pp.128-151, available at: https://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=ies_facpubs [accessed: 20.10.2023].

687. Lang, J., the Cambridge Entrepreneurship Center, (2002). The High-Tech Entrepreneur's Handbook. Pearson Education Limited, UK. p.12.
688. Laran, J., Dalton, A.N., Andrade, E.B., (2008). The Journal of ConsumerResearch, 37(6) 999-1014. [accessed: 20.05.2023] DOI:10.1086/656577.
689. Larsen, A.K., Holtermann, A., Mortensen, O.S., Punnett, L., Rod, M.H. and Jørgensen, M.B., (2015). Organizing workplace health literacy to reduce musculoskeletal pain and consequences. BMC nursing, 14(1), pp.1-13. Available at: https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s12912-015-0096-4.pdf [accessed: 20.11.2022].
690. Larson, E.W., Gray, C.F., (2017). Project Management: The Managerial Process, 7th Edition, The McGraw-Hill Education.
691. Lau, P.Y.Y., McLean, G.N., Hsu, Y.C., Lien, B.Y.H., (2017). Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person–organization fit theory. Human Resource Development International, 20(2), pp.159-179 available at: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2016.1246306?journalCode=rhrd20 [accessed: 21.11.2021].
692. LaunchMark Printing, (2017). What is a Corporate Brochure and How to Use It, 11th of December, available at: https://www.launchmarkprinting.com/what-is-a-corporate-brochure-and-how-to-use-it/#:~:text=Corporate%20brochures%20are%20printed%20publications,or%20current%20customers%20and%20clients. [accessed: 30.09.2022].
693. Laureani, A., Antony, J., (2019). Leadership and Lean Six Sigma: a systematic literature review. Total Quality Management & Business Excellence, 30(1-2), pp.53-81, available at: https://strathprints.strath.ac.uk/60482/1/Laureani_etal_TQMBE_2017_Leadership_and_Lean_Six_Sigma_a_systematic_literature_review.pdf [accessed: 20.10.2023].
694. Lawal, O.R., Elegunde, A.F., (2020). "Lean Management: A Review of Literature," Economics and Applied Informatics, "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, issue 2, pages 25-33. available at: https://web.archive.org/web/20210616212143id_/http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2020_2/Lawal_Elegunde.pdf [accessed: 01.05.2022]
695. Leading Effectively Staff, (2019). Navigating Disruption With RUPT: An Alternative to VUCA, Center for Creative Leadership, [online], 17th of July, available at: https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/navigating-disruption-vuca-alternative/ [accessed: 02.06.2023].

696. Learmonth, M., Morrell, K., (2019). Critical perspectives on leadership. The Language of Corporate Power, NY: Routledge.

697. Lebedev, P., (2019). Defining financial leadership: reflections on current conversations about a changing role of management accounting. IEDC Bled School of Management, Slovenia, pp227-238, available at: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65537878/Financial_Leadership_Lebedev-libre.pdf?1611824462=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDEFINING_FINANCIAL_LEADERSHIP_REFLECTION.pdf&Expires=1694630496&Signature=U1nZo7Fy~Osk4NJVPCaQzBzRnsGtA7L85Dz3j6Q0OlAxF1dXhjxzwIVqfwuSKOrLwBKcZFd2YBs12gQs5n8EcPQSO5i658mYh~eedOpWE-gyNPkekUsgt-A6z7gf3Z~fLyBoEgFh~kdj4Z0XNtz0godJdV8sMZMoAe6JqwPFP4Omh5nkpM-CUDIuVAAI~jFAC3Mocd71hmudWXaVckg-bmOglRTOdonE4kfpjekfg7W7dqmIM2ZKH580B~PbFoT5XSyX6ZrOjacrJi1qnvj-dHPWRaNCMBFqv1T~SskIuuLYqDEQJJDM5YgRQXHtK0CKf2YTv0zeDot5jY~yk6b3ZA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA [accessed: 12.09.2023].

698. Ledford Jr, G.E., Wendenhof, J.R., Strahley, J.T., (1995). Realizing a corporate philosophy. Organizational Dynamics, 23(3), pp.5-19 [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90022-5

699. Lee, C.S., Chen, Y.C., Tsui, P.L., Yu, T.H., (2014). Examining the relations between open innovation climate and job satisfaction with a PLS path model. *Quality & Quantity*, 1-18. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/s11135-014-0029-4 in Danks, S., (2015). Measuring culture of innovation: a validation study of the innovation quotient instrument, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, Denton, December, 169pages, available at: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc848105/ [accessed: 18.07.2023].

700. Lee, M.Y., Edmondson, A.C., (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in organizational behavior, Vol.37, pp.35-58, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308517300059, DOI: https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002

701. Leggat, S.G., Holmes, M., (2015). Content Analysis of Mission, Vision and Value Statements in Australian Public and Private Hospitals: Iimplications for Healthcare Management, Asia Pacific Journal of Health Management, Vol 10, [EbscoHost] [accessed: 02.06.2021].

702. Lehn, K., (2021). Corporate governance and corporate agility, Journal of Corporate Finance, Volume 66, 101929, 6 pages, ISSN 0929-1199 [accessed: 11.11.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101929

703. Lengnick-Hall, C.A., (1992). Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn, Journal of Management, 18(2), June. In Morris, M.H., Altman, J., Pitt, L., (1999). The need for adaptation in successful business concepts: strategies for entrepreneurs, 18pages. In Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference, January, San Diego, CA, available at: https://www.researchgate.net/profile/Leyland-Pitt/publication/228532145 _The_need_for_adaptation_in_successful_business_concepts_strategies_for_ entrepreneurs/links/09e4150a23bf61ac2c000000/The-need-for-adaptation-in-successful-business-concepts-strategies-for-entrepreneurs.pdf [accessed: 23.08.2023].

704. Lepak, D.P, Snell, J.D., (2012). Strategic HRM in North America: looking to the future, International Journal of Human Resource Management, 19, pp.1486-1499 [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1080/09585190802200272

705. Lepak, D.P., Snell, S.A., (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, Academy of Management Review, 24, pp.31-48, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type =pdf&doi=45fb2fe8d48fffe863761b9a2334a2b66fdf549f [accessed: 20.11.2021].

706. Lepak, D.P., Snell, S.A., (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. Journal of Management, 28, pp.517-543. Available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/ document?repid=rep1&type=pdf&doi=056239bcd5fe44a708df421f9e91f8f7a4caef13 [accessed: 20.112021].

707. Leto, L., (2020). Rethinking organizational change from a cultural perspective: a review of change management and cross-cultural management, The Institute for Socio-Economic Approach to Enterprises and Organizations (ISEOR), 15 pages, available at: https://www.iseor-formations.com/pdf/ACTESCOLODC2020/LETO.pdf [accessed: 23.08.2023].

708. Leung, C.H., (2007). Evolution of the Business Model. Master Thesis Innovation Management. Technical University Eindhoven. Department Technology Management, p.17., available at: https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/47040610/631037-1.pdf [accessed: 20.05.2023].

709. Levinthal, D.A., Marino, A., (2015). Three facets of organizational adaptation: Selection,

variety, and plasticity. Organization Science, 26(3), pp.743-755. Available at: https://iris.luiss.it/bitstream/11385/129597/5/Three%20Facets%20of%20Organizational%20Adaptation_FINAL.pdf [accessed: 12.10.2023].

710. Levy, N.S., (1998). Managing High Technology and Innovation, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. In (edited) Brown, T. E., Ulijn, J. 2004. Innovation, entrepreneurship and culture: The interaction between technology, progress and economic growth, Edward Elgar Publishing Limited. [Google books] [accessed: 29.07.2023].

711. Lewis, R., Heckman, R., (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review. Volume 16, Issue 2, June 2006, pp.139-154. Available at: http://www.uop.edu.pk/ocontents/talent%20management%20a%20critical%20review.pdf [accessed: 20.11.2021].

712. Li, S., (2015). Implementation of Foundation-Led Reforms: Building Organizational Plasticity. Doctoral dissertation, Stanford University. 222pages, Available at: https://stacks.stanford.edu/file/druid:rd373qc5902/LiSha%20Dissertation-augmented.pdf [accessed: 12.10.2023].

713. Linkner, J., (2011). 7 Steps to a Culture of Innovation, INC. newsletter, June 16th, available at: https://www.inc.com/articles/201106/joshlinkner7stepstoacultureofinnovation.html [accessed: 27.07.2023].

714. Linnenluecke, M.K., (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. International Journal of Management Reviews, 19(1), pp4-30 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12076

715. Linzer, M., Poplau, S., Grossman, E., Varkey, A., Yale, S., Williams, E., Hicks, L., Brown, R.L., Wallock, J., Kohnhorst, D., Barbouche, M., (2015). A cluster randomized trial of interventions to improve work conditions and clinician burnout in primary care: results from the Healthy Work Place (HWP) study. Journal of general internal medicine, 30(8), pp.1105-1111. Available at: (https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11606-015-3235-4.pdf [accessed: 20.11.2021].

716. Lipton, M., (1996). Opinion: Demystifying the development of an organizational vision, Sloan management review, Vol. 37, No. 4, Summer, pp. 83-92, available at: https://www.proquest.com/docview/224968789?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals [accessed: 12.05.2022].

717. Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A., Ashta, A.,

(2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. Human Resource Management Review, 31(3), pp.100-744. [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744

718. Lowe, G., (2010). Healthy Organizations: How Vibrant Workplaces Inspire Employees to Achieve Sustainable Success. Toronto, ON: University of Toronto Press.

719. Lowe, G., (2020). Creating Healthy Organizations: Taking Action to Improve Employee Well-Being, Revised and Expanded Edition. Toronto: University of Toronto Press. Available at: https://doi.org/10.3138/9781487531645

720. Lukic, T., Džamic, V., Knezevic, G., Alčaković, S. and Bošković, V., (2014). The influence of organizational culture on business creativity, innovation and satisfaction. Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 19(73), pp.49-57. Available at: http://management.fon.bg.ac.rs/index.php/mng/article/view/106/79 [accessed: 20.10.2023].

721. Luna, D., Lerman, D., Peracchio, L.A., (2005). Structural Constraints in Code-Switched Advertising. Journal of Consumer Research, 32 (3)416-423; [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1086/497553

722. Luo, L., Yang, Y., Wu, G., Zheng, J., Liu, D., (2023). Effects of Organizational Leadership on Project Citizenship Behavior and Management Performance in Complex Construction Projects. Buildings, 13(1): 259, MDPI, 20 pages, [accessed: 20.08.2023] DOI: https://doi.org/10.3390/buildings13010259

723. Luthans, F., (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. Academy of Management Perspectives, 16(1), pp.57-72. [accessed: 21.11.2021] DOI: https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181

724. Lyria, R.K., Namusonge, G.S., (2017). The effect of talent retention on organizational performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. Available at: https://iprjb.org/journals/index.php/JHRL/article/view/223/287 [accessed: 20.11.2021].

725. Lee, L.H., Abdullah, Z., (2023). Impact of Organizational Leadership Styles and Employee-Organization Relationship on Internal Reputation: A Conceptual Framework. Asian Journal of Research in Business and Management, [S.l.], v.5, n.1, pp254-268, apr. 2023, available at: https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajrbm/article/view/21883 [accessed: 14.09.2023] DOI: https://doi.org/10.55057/ajrbm.2023.5.1.23

726. MacIntosh, R., MacLean, D. and Burns, H., (2007). Health in organization: Towards a

process-based view. Journal of Management Studies, 44(2), pp.206-221. Available at: https://eprints.gla.ac.uk/24582/1/24582s.pdf [accessed: 20.11.2022].

727. Macke, J., Genari, D., (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. Journal of cleaner production, 208, pp.806-815 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091

728. MacLeod, L., (2016). Mission, Vision and Values Statements: The Physician Leader's Role, Physician Leadership Journal, 3(5), pp. 18–25. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=117613807&site=ehost-live [accessed: 20.05.2023].

729. Maguni, W., (2015). Flexibility learning organization in organizational leadership. Obtenido de ARTICULO de International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR): https://gssrr.org/index.php/JournalOfBasicAndApplied/article/view/4084/2410 [accessed: 16.09.2023].

730. Majone, G., (1989). Evidence, Argument, and Persuasion in the Policy Process. New Haven, CT: Yale University Press.

731. Malik, P., Garg, P., (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. The International Journal of Human Resource Management, 31(8), pp.1071-1094, available at: https://www.researchgate.net/profile/Pooja-Garg-3/publication/320693537_Learning_organization_and_work_engagement_the_mediating_role_of_employee_resilience/links/5a00363c458515d0706ec4f1/Learning-organization-and-work-engagement-the-mediating-role-of-employee-resilience.pdf [accessed: 21.11.2021].

732. Marchese, S., Gastaldi, L., Corso, M., (2020). Taming VUCA with Exponential Organizational Models: A Literature Review. In 21th International Continuous Innovation Network (CINet) Conference "Practicing Continuous Innovation in Digital Ecosystems", Milan (Italy), September 20–22, pp.466-479, available at: https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/1155985/1/CINet_ExO_Paper_2020.pdf [accessed: 05.09.2023].

733. Marchese, S., Gastaldi, L., Corso, M., (2022). Demystifying Exponential Organizations: A Bibliometric Review, pp. 1-17. In *29th Innovation and Product Development Conference (IPDMC)"Innovation in the Era of Climate Change"*, available at: https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/1234695/1/IPDMC22_ExOs_Paper.pdf [accessed: 05.09.2023].

734. Marinetti, F.T., (2006). Critical Writings. Ed. Günter Berghaus. Trans. Doug Thompson, Farrar, Strausand Giroux, New York: NY [Google books] [accessed: 20.05.2023].
735. Marksberry, P., (2011). "The Toyota Way – a quantitative approach". International Journal of Lean Six Sigma. 2 (2): 132–150. [accessed: 01.05.2022] doi:10.1108/20401461111135028.
736. Marques, M., Agostinho, C., Zacharewicz, G., Goncalves, R., (2017). Decentralized decision support for intelligent manufacturing in Industry. JAISE - Journal of Ambient Intelligence and Smart Environments, IOS Press, 9(3), pp.299-313. [accessed: 10.10.2023]. DOI: 10.3233/AIS-170436. hal-01517407
737. Marsick, V.J., Watkins, K.E., (1996). Adult educators and the challenge of the learning organization. Adult learning, 7(4), pp.18-20. [accessed: 21.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1177/104515959600700409
738. Marsick, V.J., Watkins, K.E., (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. Advances in developing human resources, 5(2), pp.132-151, available at: https://www.researchgate.net/profile/Reyhane-Keyvanzad/post/Measuring_Innovation/attachment/59d6559379197b80779acb39/AS%3A526205854994432%401502468660007/download/Learning+and+Innovation+in+Organizations+Questionnaire.pdf [accessed: 21.11.2021].
739. Martino, V., (2021). When a company becomes a book. A glance at the phenomenon of corporate monographs in Italy, TAFTERJOURNAL N.115 - Maggio - Giugno 2021, available at: https://www.tafterjournal.it/2021/05/15/when-a-company-makes-itself-a-book-a-glance-to-the-phenomenon-of-corporate-books-and-monographs-in-italy/ [accessed: 29.08.2022].
740. Martins, E., Terblanche, F., (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. European Journal of Innovation Management, 6, 64-74. In Morente, F., Ferràs, X., Žižlavský, O., 2018. Innovation Cultural Models: Review and Proposal for Next Steps, Universidad & Empresa, 20(34), pp53-82. [accessed: 26.07.2023] DOI: https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433
741. Martins, J., (2021). How to set Big Hairy Audacious Goals (BHAGs) to do the impossible, Asana, section: Goals, July 27th, available at: https://asana.com/resources/bhag-big-hairy-audacious-goal [accessed: 08.12.2021].
742. Maryati, T., Astuti, R.J., Udin, U., (2019). The effect of spiritual leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of job satisfaction.

International Journal of Innovation, Creativity & Change, 9(3), 130-143. Available at: https://www.ijicc.net/images/vol9iss3/9310_Maryati_2019_E_R.pdf [accessed: 20.05.2023].

743. Masa'deh, R.E., Yassin, H., Shatnawi, Y. and Obeidat, B., (2018). Reviewing the literature of the effect of talent management on organizational effectiveness. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 7(2), pp.131-148 [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.25255/jss.2018.7.2.139.156

744. Mastio, E., Chew, E., Dovey, K.A., (2019). The learning organization as a context for value co-creation. The Learning Organization, 27(4), pp.291-303. [accessed: 16.09.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/TLO-12-2018-0219

745. Mateo, C., Raunig, M., Greant, C., Vasilev, D., Cenan, H., Kofteros, S. A., Přenosilová, M., Mathiesen, T., Rus, M., Truu, M., Peeterson, E., Vesterbacka, P., Brien, N., Miele, C., Zamanis, P., Biás, C., Fitzgerald, M., Ciron, G., Goncalves, O. B., Rudokiene, R., Trojanowski, E., Azzopardi, S., Snazyk, T., Schaefer, S., Dascalu, C., Kardos, M., Sangari, A., van Oranje, C., Bormans, J., (2021). Action Plan to Make Europe the new Global Powerhouse for Startups, European Startup Network, 10th of May, 15 pages, available at: https://europeanstartupnetwork.eu/wp-content/uploads/2021/05/Action-Plan-to-Make-Europe-the-new-Global-Powerhouse-for-Startups.pdf [accessed: 11.10.2022].

746. Mathur, L.K., Mathur, I., (1995). The effect of advertising slogan changes on the market values of firms. Journal of Advertising Research, 35(1), 59−65, available at: https://www.researchgate.net/publication/232537493_The_effect_of_advertising_slogan_changes_on_the_market_values_of_firms#:~:text=some%20specific%20media.-,...,effects%20on%20their%20market%20value. [accessed: 20.05.2023].

747. Matlay, H., Mitra, J., (2002). Entrepreneurship and learning: the double act in the triple helix. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 3(1), pp.7-16. [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.5367/000000002101298999

748. Mattone, J., Xavier, L.F., (2013). Talent leadership: A proven method for identifying and developing high-potential employees. Amacom.

749. Maucher, H., Malik, F., Farschtschian, F., (2014). Maucher and Malik on Management: Maxims of Corporate Management - Best of Helmut Maucher´s Speeches, Essays and Interviews, Campus Verlag.

750. Maxwell, J.C., (2022). The 21 Irrefutable Laws of Leadership: 25th Anniversary: Follow Them and People Will Follow You, HarperCollins Leadership.

751. Mazzini Lab, (2020). Creation of corporate monographs, available at: https://www.mazzinilab.it/en/corporate-monographs/ [accessed: 29.08.2022].

752. MCAA, (2013). Creating a readable corporate newsletter, MCAA (The Mechanical Contractors Association of America) Management Methods Manual, Bulletin # MK8, available at: https://www.mcaa.org/pca/wp-content/uploads/sites/3/2016/03/Mk8.pdf [accessed: 30.09.2022].

753. McCabe, D.L., Trevino, L.K., Butterfield, K.D., (1996). The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. Business Ethics Quarterly, pp.461-476., available at: https://www.jstor.org/stable/3857499 [accessed: 20.10.2023].

754. McChrystal, G.S., Collins, T., Silverman, D., Fussell, C., (2015). Team of teams: New rules of engagement for a complex world. Penguin.

755. McCombs, B.L., (1997). Self-Assessment and Reflection: Tools for Promoting Teacher Changes Toward Learner-Centered Practices. NASSP Bulletin, 81(587), 1–14. [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1177/019263659708158702

756. McDonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K. and Schuler, R., (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. European Journal of International Management, 11(1), pp.86-128. Available at: https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2019/09/Fardapaper-Talent-management-a-systematic-review-and-future-prospects.pdf [accessed: 20.11.2021].

757. McGivern, M. H., Tvorik, S.J., (1997). "Determinants of organizational performance", Management Decision, Vol. 35 No. 6, pp. 417-435, [accessed: 03.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/00251749710173797

758. McGregor, D., (1980). The human Side Of The Enterprise, pp310-321. In (editors) Leavitt, H.J., Pondy, L.R., Boje, D.M., Readings In Managerial Psychology, 3d Edition, University of Chicago Press, available at: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf [accessed: 17.09.2023].

759. McKinsey & Company, (2020). Challenges encountered as a result of digital transformations in global organizations as of 2020. In Statista. Statista Inc. [accessed: 22.10.2023] available at: https://www.statista.com/statistics/1133436/challenges-digital-transformation/ [accessed: 10.10.2023].

760. Mendes, F., Stander, M.W., (2011). Positive organization: The role of leader behavior in work engagement and retention. SA Journal of Industrial Psychology, 37(1), pp1-13 [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.900

761. Merriam-Webster, (2012). Online dictionary, definition of Manifesto, archived August 8th, at the Wayback Machine.

762. Metzger, R., Rivers, C., (2014). Advanced practice nursing organizational leadership model. The Journal for Nurse Practitioners, 10(5), pp.337-343, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1555415514001470 [accessed: 17.09.2023].

763. Meyer, J.P., Maltin, E.R., (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. Journal of vocational behavior, 77(2), pp.323-337. Available at: http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2010_MeyerMaltin_JVB.pdf [accessed: 20.11.2022].

764. Meyers, C., Van Woerkom, M., Dries, N., (2013). Talent – innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management, Human Resource Management Review, Vol. 23 No. 4, pp.305-321. [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003

765. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., (2001). The war for talent. Harvard Business Press.

766. Michalczuk, G., Konarzewska, U., (2020). Standardization of corporate social responsibility reporting using the GRI framework. Optimum. Economic Studies, (1)99, pp.74-88, available at: https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/handle/11320/8989 [accessed: 20.10.2023].

767. Microsoft Teams, (2022). A proprietary business communication platform, Microsoft (UNWE subscription).

768. Middleton S., (2010). Build a Brand in 30 Days. 1st edition, Capstone.

769. Miles, R., Snow, C.C., (1978). Organization strategy, structure and process. McGraw Hill, New York. In Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X., Ribera, J., 2011. Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 6, Issue 2, pp14-39, available at: https://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v6n2/art02.pdf [accessed: 23.08.2023] DOI: 10.4067/S0718-27242011000200002

770. Miller, L.M., (2010). Lean Team Management: How to Create Lean Management & Lean Organization, Miller Management Press, LLC.
771. Ministry of Economy and Industry, (2022). Minister Nikola Stoyanov and the Ambassador of Iran to Bulgaria discussed the opportunities for cooperation in the energy sector, (website) Republic of Bulgaria, section: News, 13th of September, available at: https://www.mi.government.bg/en/news/minister-nikola-stoyanov-and-the-ambassador-of-iran-to-bulgaria-discussed-the-opportunities-for-cooperation-in-the-energy-sector/ [accessed: 20.10.2022].
772. Minkov, I., Zlateva, D., (2023). Primary Elements of the Publicized Organizational Culture of Higher Education Institutions in Bulgaria, Economic studies journal, issue 7 (pp. 158-178), available at: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2023/2023-7/08_Ilian-Minkov.pdf [accessed: 20.11.2023].
773. Mintz, J., (2023). The Global Corporate Minimum Tax: A Cure or Not?. Canadian Tax Journal/Revue fiscale canadienne, 70, pp.231-55, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4402208 [accessed: 20.08.2023].
774. Miranda, J., Pérez-Rodríguez, R., Borja, V., Wright, P.K., Molina, A., (2017). Integrated product, process and manufacturing system development reference model to develop cyber-physical production systems-the sensing, smart and sustainable microfactory case study. IFAC-PapersOnLine, 50(1), pp.13065-13071. [accessed: 10.10.2023]. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2017.08.2006
775. Mocan, M., Rus, S., Draghici, A., Ivascu, L., Turi, A., (2015). Impact of Corporate Social Responsibility Practices on the Banking Industry in Romania, Procedia Economics and Finance. 23: 712–716. [accessed: 20.10.2023] DOI:10.1016/S2212-5671(15)00473-6.
776. Moghaddam, M., Nof, Sh., (2017). The collaborative factory of the future, International journal of computer integrated manufacturing, 30(1), pp23-43 [accessed: 10.10.2023] DOI: 10.1080/0951192X.2015.1066034
777. Mohout, O., Kiemen, M., (2017). A critical perspective to exponential organizations and its hyper scalability, [preprint] available at: http://mixel.be/files/pdf/Critical-to-exponential_preprint.pdf [accessed: 05.09.2023].
778. Monostori, L., (2015). Cyber-physical production systems: Roots from manufacturing science and technology, at Automatisierungstechnik, Vol. 63, No. 10, pp. 766-776. (ISSN: 0178-2312) [accessed: 10.10.2023] DOI: 10.1515/auto-2015-0066
779. Mor, O., (2021). Three Steps to Building a Learning Culture That Delivers Innovation, MIT Sloan Management Review, October 14, available at:

https://sloanreview.mit.edu/article/three-steps-to-building-a-learning-culture-that-delivers-innovation/ [accessed: 27.07.2023].

780. Morente, F., Ferràs, X., Žižlavský, O., (2018). Innovation Cultural Models: Review and Proposal for Next Steps, Universidad & Empresa, 20(34), pp53-82. [accessed: 26.07.2023] DOI: https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433

781. Morley, M., (1967). The high-performance organization:: developing teamwork where it counts, Management Decision. 33 (2): 56-63 [accessed: 12.05.2022] DOI: 10.1108/00251749510081737

782. Morris, M.H., Altman, J., Pitt, L., (1999). The need for adaptation in successful business concepts: strategies for entrepreneurs, 18pages. In Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference, January, San Diego, CA, available at: https://www.researchgate.net/profile/Leyland-Pitt/publication/228532145_The_need_for_adaptation_in_successful_business_concepts_strategies_for_entrepreneurs/links/09e4150a23bf61ac2c000000/The-need-for-adaptation-in-successful-business-concepts-strategies-for-entrepreneurs.pdf [accessed: 23.08.2023].

783. Mrosik, P., Owner and CEO of Profine GMBH, (2022). Company profile, available at: https://www.profine-group.com/en/company/#!/company-profile [accessed: 26.09.2022].

784. Mrugalska, B., Ahmed, J., (2021). Organizational agility in industry 4.0: A systematic literature review. Sustainability, 13(15), p.8272 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.3390/su13158272

785. Mujtaba, M., Mubarik, M.S., (2022). Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour. International Journal of Organizational Analysis, 30(2), pp.389-407 [accessed: 20.11.2023] DOI: 10.1108/IJOA-06-2020-2253

786. Müller, R., Packendorff, J., Sankaran, S., (2017). Balanced leadership: A new perspective for leadership in organizational project management. Cambridge handbook of organizational project management, 15 pages, available at: https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/123681/3/OCC-115268_AM.pdf [accessed: 16.09.2023].

787. Mulyadi, M., (2023). Exponential Organizations: Lessons from Disruptors Who Thrived and Perished (LinkedIn article) May 15th, available at: https://www.linkedin.com/pulse/exponential-organizations-lessons-from-disruptors-who-maxim-mulyadi [accessed: 05.09.2023].

788. Murphy, P.E., (1995). Corporate ethics statements: Current status and future prospects.

Journal of business ethics, 14, pp.727-740, available at: https://www.proquest.com/openview/a3aea73087950a159b56fa1e84ba6b50/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1818395 [accessed: 20.10.2023].

789. Murunga, E.S., Karugu, J.E., (2019). Organizational culture andstrategy execution at commission for university education, Kenya. InternationalJournal of Current Aspects, September-October, 3(V), 76-90. [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.35942/ijcab.v3iv.62

790. Na, H. J., Lee, K.C., Choi, S.U., Kim, S.T., (2020). Exploring CEO Messages in Sustainability Management Reports: Applying Sentiment Mining and Sustainability Balanced Scorecard Methods, Sustainability 12, no.2: 590., 21pages [accessed: 16.09.2022] DOI: https://doi.org/10.3390/su12020590

791. Na, H.J.; Lee, K.C.; Kim, S.T., (2021). Integrating Text-Mining and Balanced Scorecard Techniques to Investigate the Association between CEO Message of HomepageWords and Financial Status: Emphasis on Hospitals. Healthcare, 9, 408., 13pages [accessed: 16.09.2022] DOI: https://doi.org/10.3390/healthcare9040408

792. Nafei, W.A., (2016). Organizational agility: The key to organizational success. International Journal of Business and Management, 11(5), pp.296-309 [accessed: 20.10.2023] DOI: 10.5539/ijbm.v11n5p296

793. Nafukho, F.M., Hairston, N., Brooks, K., (2004). Human capital theory: Implications for human resource development. Human Resource Development International, 7(4), pp.545-551 [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1080/1367886042000299843

794. Naiman, L., (2017). Why Your HR Department Should Embrace Design Thinking, Inc., section: Innovate, April 21st, available at: https://www.inc.com/magazine/202309/bill-saporito/carebridge-its-the-greatest-problem-in-health-care-americas-fastest-growing-company-is-tackling-it.html [accessed: 17.08.2023].

795. Nakanishi, K., President & CEO of the MC Group, (2022). Message from President and CEO, available at: https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/about/message/ [accessed: 26.09.2022].

796. Nakata, C. (editor), (2009). Beyond Hofstede. Culture frameworks for global mar-keting and management, Palgrave MacMillan.

797. Narry, L., (2022). How to write a Manifesto for your business: 5 must-know steps, https://www.linkedin.com/pulse/how-write-manifesto-your-business-5-must-know-steps-dr-laura-narry [accessed: 20.05.2023].

798. Nayak, A., Reyes Levalle, R., Lee, S., Nof, S.Y., (2016). Resource sharing in cyber-physical systems: modelling framework and case studies, International Journal of Production Research, Volume 54, Issue 23, pp6969-6983 [accessed: 10.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1146419
799. Nayak, S.K., (2020). Essentials of Organizational Leadership for Quality Enhancement in Educational Institutions, Shanlax International Journal of Arts, Science and Humanities, 8(1), pp89-92, [accessed: 16.09.2023] DOI: https://doi.org/10.34293/sijash.v8i1.2407
800. Ncube, L.B., (2010). Ubuntu: A transformative leadership philosophy, Journal of Leadership Studies, vol.4, issue 3, pp.77-82 [accessed: 23.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1002/jls.20182
801. Negrão, L.L.L., Godinho Filho, M., Marodin, G., (2017). Lean practices and their effect on performance: a literature review, Production Planning & Control, 28:1, 33-56, [accessed: 01.05.2022] DOI: 10.1080/09537287.2016.1231853
802. Neilson, G.L., Estupiñán, J., Sethi, B., (2015). 10 principles of organization design, Strategy+Business, section: Workforce, March 23d, Summer, Issue 79, available at: https://www.strategy-business.com/article/00318 [accessed: 11.08.2023].
803. Newhouse, N.K., Lewis, B.O., Jones, J.W., (2004a). Strategic talent management: assessments as a foundation. March. In Poster presented at the Annual Conference of the Society for Personality Assessment, Miami, FL, March 11.
804. Newhouse, N.K., Lewis, B.O., Jones, J.W., (2004b). Strategic Talent Management: Assessment As a Foundation Next Generation Strategies In The Ongoing Talent War, available at: https://www.academia.edu/7707305/Strategic_Talent_Management [accessed: 20.11.2021].
805. Nicolescu, O., (2009). Methods and techniques specific to human resource management. Revista de Management Comparat Internațional, 10(1), pp.5-18. available at: https://core.ac.uk/download/pdf/6331001.pdf [accessed: 20.10.2023].
806. Nightingale, D., (2009). Principles of enterprise systems. Second International Symposium on Engineering Systems, MIT, Cambridge, Massachusetts, June 15-17, 12pages, available at: https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/84550/cp_090617_nightingale_ises.pdf?sequence=1&isAllowed=y [accessed: 16.09.2023].
807. Nof, S.Y., (2017). Collaborative Control Theory and Decision Support Systems. Computer Science Journal of Moldova, 25(2), pp115-174, available at: https://ibn.idsi

.md/sites/default/files/imag_file/115_144_Collaborative%20Control%20Theory%20 and%20Decision%20Support%20Systems.pdf [accessed: 10.10.2023].

808. Northouse, P.G., (2014). Introduction to leadership: Concepts and practice. Sage.

809. Novkovic, S., (2004). Turning Goals into Results. The Power of Co-operative Principles - a reflection on Jim Collins's catalytic mechanism, International Journal of Co-operative Management, Volume 1, Number 2, pp56-59, October, available at: https://www.smu.ca/webfiles/ICJM-Vol-1-No-2-.pdf [accessed: 08.12.2021].

810. O'Brien, T.V., (1971). Tracking Consumer Decision Making. Journal of Marketing Research, 35(1) 34-40 [accessed: 20.05.2023] DOI: 10.2307/1250561.

811. Odetunde, O.J., Ufodiama, N.M., (2017). Transformational leadership and organisational culture as predictors of employee creativity and innovation in the Nigerian oil and gas service industry. IFE PsychologIA: An International Journal, 25(2), pp.325-349, available at: https://www.researchgate.net/profile/Ndubuisi-Ufodiama/publication/354021972_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_AND_ORGANISATIONAL_CULTURE_AS_PREDICTORS_OF_EMPLOYEE_CREATIVITY_AND_INNOVATION_IN_THE_NIGERIAN_OIL_AND_GAS_SERVICE_INDUSTRY/links/611f493b1ca20f6f86346102/TRANSFORMATIONAL-LEADERSHIP-AND-ORGANISATIONAL-CULTURE-AS-PREDICTORS-OF-EMPLOYEE-CREATIVITY-AND-INNOVATION-IN-THE-NIGERIAN-OIL-AND-GAS-SERVICE-INDUSTRY.pdf [accessed: 17.09.2023].

812. OEC, (2022). Bilateral Trade by Products: Bulgaria – Iran, available at: https://oec.world/en/profile/bilateral-country/bgr/partner/irn [accessed: 20.10.2022].

813. OECD, (2005). Economic Outlook, Annual competitiveness reports Eurostat & OECD In Bibu, N.A., Sala, D.C., 2014. Aspects of fast growth in Romanian companies. The case of a successful company in Timis county. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 124, pp.263-271 [accessed: 05.09.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.485

814. OECD, (2010). Innovative Workplaces: Making Better Use of Skills within Organisations, OECD Publishing, Paris [accessed: 12.11.2021] DOI: http://dx.doi.org/10.1787/9789264095687-en

815. Olanipekun, A.O., Omotayo, T., (2021). Review of the Use of Corporate Social Responsibility (CSR) Tools. Sustainable Production and Consumption, 27. pp. 425-435. ISSN 2352-5509 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.11.012

816. Oliver, S., (2000). Message from the CEO: a three-minute rule?, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 5 No. 3,pp.158-167, available at: https://doi.org/10.1108/13563280010377554 [accessed: 14.09.2022].
817. Olshavsky, R.W., Granbois, D.H., (1979). Consumer Decision Making-Fact or Fiction. Journal of Consumer Research, 6(2)93-100 [accessed: 20.05.2023] DOI:10.1086/208753
818. Omidi, A., Dal Zotto, C., (2022). Socially responsible human resource management: a systematic literature review and research agenda. Sustainability, 14(4), p.2116 [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.3390/su14042116
819. O'Neill, P., Sohal, A.S., (1999). Business Process Reengineering A review of recent literature. Technovation, 19(9), pp.571-581. [accessed: 23.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00059-0
820. Opoku, A., Ahmed, V., (2014). Embracing sustainability practices in UK construction organizations: Challenges facing intra-organizational leadership. Built Environment Project and Asset Management, 4(1), pp90-107, available at: https://www.researchgate.net/profile/Alex-Opoku-2/publication/262850908_Embracing_sustainability_practices_in_UK_construction_organizations/links/541fe23e0cf2218008d40d9d/Embracing-sustainability-practices-in-UK-construction-organizations.pdf [accessed: 17.09.2023].
821. Örtenblad, A., (2002). A typology of the idea of learning organization. Management learning, 33(2), pp.213-230. [accessed: 21.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1177/1350507602332004
822. Örtenblad, A., (2004). The learning organization: Toward an integrated model. The Learning Organization, Vol. 11, No. 2, pp. 124–144, available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470410521592/full/html [accessed: 21.11.2021].
823. Örtenblad, A., (2013). Introduction: putting the learning organization into context: an emerging research field. In Handbook of Research on the Learning Organization. Edward Elgar Publishing [accessed: 21.11.2021] DOI: https://doi.org/10.4337/9781781004906.00007
824. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Etiemble, F., (2020). The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models (The Strategyzer Series), 1st edition, Wiley.

825. Ovaisi, H., (2021). The importance of keeping your company books updated, SO Legal, a blog, 15 April, available at: https://www.solegal.co.uk/insights/importance-keeping-your-company-books-updated [accessed: 29.08.2022].

826. Ovans, A., (2015). Business Models What Is a Business Model? Harvard Business Review, January 23d, available at: https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model [accessed: 20.05.2023].

827. Owen, K., Mundy, R., Guild, W., Guild, R., (2001). Creating and sustaining the high performance organization, Managing Service Quality. 11: 10-21, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=9f8a5cdc582157a4e4d889cd627d37ddbbd3b638 [accessed: 12.05.2022].

828. Palao, F., (2020). The Purpose Launchpad Guide, July, available at: https://www.purposelaunchpad.com/ [accessed on: 08.07.2021].

829. Palthe, J., (2019). Multiple Intelligences in Change Leadership: Exploring the Diversity. Management and Organizational Studies, 6(1), p.1. available at: https://www.researchgate.net/profile/Jennifer-Palthe/publication/331210169_Multiple_Intelligences_in_Change_Leadership_Exploring_the_Diversity/links/5d9e2032458515df0ae89223/Multiple-Intelligences-in-Change-Leadership-Exploring-the-Diversity.pdf [accessed: 23.08.2023].

830. Panetto, H., Iung, B., Ivanov, D., Weichhart, G., Wang, X., (2019). Challenges for the Cyber-Physical Manufacturing Enterprises of the Future, Annual Reviews in Control 47(4) [accessed: 10.10.2023] DOI: 10.1016/j.arcontrol.2019.02.002

831. Panetto, H., Jardim-Goncalves, R., Molina, A., (2012). Enterprise integration and networking: Theory and practice. Annual Reviews in Control, 36(2), pp.284-290 [accessed: 10.10.2023] DOI: 10.1016/j.arcontrol.2012.09.009

832. Parikh, J., (2020). Digital Transformation for SMBs: Necessity or Utopia?, (b. business.com, corporate website) available at: https://www.business.com/articles/digital-transformation-for-smbs/ [accessed: 10.10.2023].

833. Parkinson, R.B., (2017). Classic Format of a Briefing Note, available at: http://www.writingforresults.net/classic.pdf [accessed: 20.10.2023].

834. Parkinson, R.B., (n.d.). How to Write Briefing Notes, available at: http://www.writingforresults.net/member/text/text_cnt/text_cnt.htm [accessed: 20.10.2023].

835. Parry, K.W., (2011). Leadership and organization theory, pp.53–70. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., UhlBien, M., (Eds.), The SAGE handbook of

leadership, London: Sage Publications Ltd. In By, R.T., Hughes, M., Ford, J., 2016. Change Leadership: Oxymoron and Myths, Journal of Change Management, vol.16, issue 1, pp8-17, DOI: 10.1080/14697017.2016.1137425

836. Pasko, O., Minta, S., Rudenko, S., Hordiyenko, M., (2020). Do poor and good performing companies report differently? The readability and impression management in corporate narrative documents: Evidence from Northern Europe, Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice, ISSN 1822-4202, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Vol. 21, Iss. 2, pp. 835-849 [accessed: 16.09.2022], DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2020.12583

837. Pearce, J.A., David, F.R., (1987). Corporate mission statements: the bottom line, Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 2, pp. 109-115., available at: https://www.researchgate.net/profile/John-Pearce-10/publication/277424432_Corporate_Mission_Statements_The_Bottom_Line/links/5589b03908ae4e384e25ff24/Corporate-Mission-Statements-The-Bottom-Line.pdf [accessed: 03.08.2023].

838. Pedler, M., Boydell, T., Burgoyne, J., (1988). Learning company project report, Manpower services Commission, Sheffield, England, May. In Pedler M., Boydell T., Burgoyne J., (1989a). The Learning Company. Studies in Continuing Education, 11(2), pp.91-101, available at: https://www.researchgate.net/publication/261645144_The_Learning_Company [accessed: 12.11.2021].

839. Pedler M., Boydell T., Burgoyne J., (1989a). The Learning Company. Studies in Continuing Education, 11(2), pp.91-101, available at: https://www.researchgate.net/publication/261645144_The_Learning_Company [accessed: 12.11.2021].

840. Pedler, M., Boydell, T., Burgoyne, J., (1989b). Towards the learning company. Management education and development, 20(1), pp.1-8, available at: https://www.researchgate.net/profile/John-Burgoyne-3/publication/232534395_Towards_the_Learning_Company/links/00b7d51b7346f5a448000000/Towards-the-Learning-Company.pdf [accessed: 12.11.2021].

841. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T., (1991). The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development, Maidenhead: McGraw-Hill.

842. Peñarroya-Farell, M., Miralles, F., (2022). Business model adaptation to the COVID-19 crisis: Strategic response of the Spanish cultural and creative firms. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(1), p.39 (20pages) [accessed: 23.08.2023] DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc8010039

843. Perez, E., (2023). Is Mexico the New China?, Strategic CFO, June 1st, available at: https://strategiccfo.com/articles/uncategorized/mexico-the-new-china/ [accessed: 4.11.2023].
844. Perloff, M., (2003). The Futurist Moment:Avant-Garde, Avant-Guerre, and the Language of Rupture. The University of Chicago Press, Chicago, IL. [Google books] [accessed: 20.05.2023].
845. Pettigrew, A.M., (1979). On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, N.24, pp574-576, available at: http://150.146.205.43/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/96.pdf [accessed: 01.12.2023].
846. Pfeffer, J., (2010). Business and the spirit: Management practices that sustain values. In Handbook of workplace spirituality and organizational performance (pp. 43-59). Routledge. Available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=fb050a624341cfe40c2f333aac2727229889c0b7 [accessed: 20.11.2023].
847. Phillips, J.J., Edwards, L., (2008). Managing talent retention: an ROI approach. John Wiley & Sons, Google Books [accessed: 20.11.2021].
848. Pigliucci, M., (2011). Science and the is/ought problems: a review of The Moral Landscape: How Science Can Determine Human Values by Sam Harris. Skeptic, available at: https://www.skeptic.com/eskeptic/11-02-02/ [accessed: 20.05.2023].
849. Piwowar-Sulej, K., (2012). Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 4 (26), 39-52. In Piwowar-Sulej, K., (2020). Types of Organizational Culture in the context of Project Management Methodologies, pp1160-1171. In Soliman K.S. (eds.) Conference proceedings of the Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges, International Business Information Management Association (IBIMA), available at: https://wir.ue.wroc.pl/info /article/WUT0f61aa3092c64b7db0c70e3a4a10567f/ [accessed: 20.08.2023].
850. Piwowar-Sulej K., (2020). Types of Organizational Culture in the context of Project Management Methodologies, pp1160-1171. In Soliman K.S. (eds.) Conference proceedings of the Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges, International Business Information Management Association (IBIMA), available at: https://wir.ue.wroc.pl/info/article/WUT0f61aa3092c64b7db0c70e3a4a10567f/ [accessed: 20.08.2023].

851. Piwowar-Sulej, K., (2021a). Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. Sustainable Development, 29(4), pp.671-693. Available at: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/sd.2166 [accessed: 20.11.2023].
852. Piwowar-Sulej, K., (2021b). Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 14 No. 6, pp. 1270-1289. [accessed: 20.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2020-0252
853. Plummer, K., (2023). Future Correlation Of Design Thinking And Organizational Leadership, Institute for Global Business Research Conference Proceedings, Nashville, TN, USA, Volume 7, Number 2, pp17-22, available at: https://www.igbr.org/wp-content/Proceedings/2023-July-Conference-Proceedings.pdf#page=20 [accessed: 17.09.2023].
854. Porter, M., Kramer, M.R., (2011). Creating shared value, Harvard Business Review, Jan.-Feb., available at: https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf [accessed: 20.11.2021].
855. Powers, E.L., (2012). Organizational mission statement guidelines revisited. International Journal of Management & Information Systems (IJMIS), 16(4), pp.281-290 [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.19030/ijmis.v16i4.7304
856. Pralhad, A., (2018). Effect of corporate slogan on decision making of consumers. SOJ Psychol 5(2): 1-4. available at: https://symbiosisonlinepublishing.com/psychology/psychology49.pdf [accessed: 20.05.2023].
857. Primoris Newsletter, (2022). Primoris Bulgaria, #33, September, available at: https://www.primoris-lab.com/en/primoris/news/newsletter-33/ [accessed: 30.09.2022].
858. Puntoni S., Langhe, B.D., Osselaer, S.M.J.V., (2009). Bilingualism and the EmotionalIntensity of Advertising Language. Journal of Consumer Research,35(6)1012-1025.; [accessed: 20.05.2023] DOI:10.1086/595022
859. Puratos, (2022a). Latest trends, news and recipes, section with articles, Puratos Bulgaria, available at: https://www.puratos.com [accessed: 30.09.2022].
860. Puratos, (2022b). Helping you mitigate costs through innovative solutions, Inspiration corner, 27 Jun 2022, available at: https://www.puratos.com/blog/helping-you-mitigate-costs-through-innovative-solutions [accessed: 30.09.2022].

861. Purdue Online Writing Lab, (2023). Memos: General Introduction, Purdue university, available at: https://owl.purdue.edu/owl/subject_specific_writing/professional_technical_writing/memos/index.html [accessed: 20.10.2023].

862. Putnam, H., Walsh, V., (2012). The End of Value-Free Economics. Abingdon, Routledge. Google Books [accessed: 20.10.2021].

863. Putter, B., (n.d.). The 13 steps to building a cult-like company culture, CultureGene, Early stage section, available at: https://www.culturegene.ai/post/the-13-steps-you-need-to-take-to-build-a-cult-like-company-culture [accessed: 08.12.2021].

864. Quade, E.S., (1975). Analysis for public decisions. New York: Elsevier.

865. Quick, J.C., Wright, T.A., Adkins, J.A., Nelson, D.L. and Quick, J.D., (2013). Preventive stress management in organizations, 2d edition, American Psychological Association. DOI: https://doi.org/10.1037/13942-000

866. Quinn, R., (1988). Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, San Francisco: Jossey-Bass.

867. Raeisi, N., Amirnejad, Q., (2017). Investigating the Effect of Organizational Leadership on Organizational Agility: Mediating Role of Organizational Commitment, International Journal of Economic Perspectives, 11(1), pp1154-1168, EBSCO [accessed: 16.09.2023].

868. Ramaswamy, V.S., Namakumari, S., (2009). Marketing Management, 4th edition, Mumbai: Macmillan Publishers.

869. Rana, G., Sharma, R., (2019). Emerging human resource management practices in Industry 4.0. Strategic HR Review, 18(4), pp.176-181. Available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-01-2019-0003/full/pdf [accessed: 20.11.2023].

870. Ranasinghe, V.R., Sangaradeniya, Y.M.S.W.V., (2021). Agile human resource management. Human Resource Management in Challenging Environments, pp.23-31. available at: https://www.researchgate.net/profile/Vimansha-Ranasinghe-2/publication/352135010_Agile_Human_Resource_Management/links/60ba7acc458515218f8f8a88/Agile-Human-Resource-Management.pdf [accessed: 20.11.2023].

871. Rao, J., Weintraub, J., (2013). How Innovative is your company’s culture? MIT Sloan Management Review, 54(3), 28-37 in Danks, S. 2015. Measuring culture of innovation: a validation study of the innovation quotient instrument, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, Denton, December, 169pages, available at: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc848105/ [accessed: 18.07.2023].

872. Rasche, A., Morsing, M., Moon, J., Kourula, A., (editors) (2023). Corporate Sustainability: Managing Responsible Business in a Globalized World, 2[d] Edition, 637pages, Cambridge University Press.
873. Ratna, S., Bagyo, Y., Widiyanti, N.S., Sunarto, S., Sonhaji, S., (2022). Credo Organizational Culture And Organizational Commitment As Predictors Of Job Satisfaction And Intention To Leave. Journal of Accounting, Business and Management (JABM), 29(2), pp.101-112. Available at: http://journal.stie-mce.ac.id/index.php/jabminternational/article/view/868 [accessed: May 28 2023].
874. Ravarini, A., Martinez, M., (2019). Lost in Holacracy? The Possible Role of e-HRM in Dealing with the Deconstruction of Hierarchy, HRM 4.0 For Human-Centered Organizations (Advanced Series in Management, Vol. 23), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 63-79. [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000023006
875. Raymond, J.S., Wood, D.W., Patrick, W.K., (1990). Psychology doctoral training in work and health. American Psychologist, 45(10), p.1159. available at: https://www.proquest.com/openview/c41c2e807e2f607dba617613785b3d72/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60929 [accessed: 20.11.2022].
876. Raynor M.E., (1998). That vision thing: Do we need it? Long Range Planning, Volume 31, Issue 3, p. 368-376. [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80004-6
877. Recardo, R., Molloy, K., Pellegrino, J., (1995). How the learning organization manages change. National Productivity Review, 15(1), pp.7-13, available at: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/npr.4040150103 [accessed: 21.11.2021].
878. Reischauer, G., (2018). Industry 4.0 as policy-driven discourse to institutionalize innovation systems in manufacturing, Technological Forecasting and Social Change 132, pp.26-33 [accessed: 10.10.2023] DOI: 10.1016/j.techfore.2018.02.012
879. Remneland-Wikhamn, B., Wikhamn, W., (2011). Open innovation climate measure: The introduction of a validated scale. Creativity and Innovation Management, 20(4), 284-295. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00611.x In Danks, S. 2015. Measuring culture of innovation: a validation study of the innovation quotient instrument, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas,

Denton, December, 169pages, available at: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc848105/ [accessed: 18.07.2023].

880. Repenning, N.P., Kieffer, D., Repenning, J., (2018). A New Approach to Designing Work, MIT Sloan Management Review, Winter Issue, Vol. 59, No. 2, pp29-38, available at: https://sloanreview.mit.edu/article/a-new-approach-to-designing-work/ [accessed: 16.08.2023].

881. Rey, C., Bastons, M., (2019). Three Dimensions of Purpose: Knowledge, Motivation, and Action, pp29-42, in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan. Available at: https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/22879/1007282.pdf?sequence=1 [accessed: 20.06.2022].

882. Rey, C., Velasco, J.S.C., Almandoz, J., (2019). The New Logic of Purpose Within the organization, pp3-16, in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan., available at: https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/22879/1007282.pdf?sequence=1 [accessed: 20.06.2022].

883. Reynaers Alluminium, (2022a). Corporate brochure, available at: https://issuu.com/reynaersaluminium/docs/202103_rey_corporate_brochure_9_online?fr=sYTA4ODUwMTI4MDM [accessed: 30.09.2022].

884. Reynaers Alluminium, (2022b). Solutions for sustainable buildings. The guide to LEED, article, available at: https://www.reynaers.com/sites/default/files/public/2022-08/Guide%20to%20LEED%20-%20Version%202.pdf [accessed: 30.09.2022].

885. Reynaers Alluminium, (2022c). Solutions for Sustainable Buildings. The guide to BREEAM, article, available at: https://www.reynaers.com/sites/default/files/public/2022-08/Guide%20to%20BREEAM%20-%20Version%202.pdf [accessed: 30.09.2022].

886. Reynaers Alluminium, (2022d). Downloads - section (articles & brochures), available at: https://www.reynaers.com/downloads [accessed: 30.09.2022].

887. Rheem, H., (1995). The Learning Organization. Harvard Business Review, Vol. 73, No. 2, p. 10, available at: https://www.jstor.org/stable/24129806 [accessed: 21.11.2021].

888. Ries, E., (2011). The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses, 1st edition, Portfolio, Penguin.

889. Rinne, A., (2023). Change Management Requires a Change Mindset, Harvard Business Review, section: Change Management, May 18th, available at: https://hbr.org/2023/05/change-management-requires-a-change-mindset [accessed: 23.08.2023].

890. Rios, L.A., (2021). On the origin of technological acquisition strategy: The interaction between organizational plasticity and environmental munificence. Strategic Management Journal, 42(7), pp.1299-1325. Available at: https://mgmt.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2019/09/Rios_Plasticity_0717_SMJ.pdf [accessed: 12.10.2023].

891. Robbins, S., Coulter, M., (2017). Management, 14th Global Edition, Pearson Education.

892. Robbins, S., Coulter, M., Randel, A., (2021). Management, Global edition, 15th edition, Pearson Education limited.

893. Roberts, H., (2008). Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. John Wiley & Sons.

894. Robertson, B.J., (2016). Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy, Penguin.

895. Robertson, D., (1890). The Routledge Dictionary of Politics, Edition 3, Psychology Press, 1890 p. 295 Archived April 25, 2016, at the Wayback Machine, ISBN 0415323770, 9780415323772

896. Rockeach, M., (1973). The Nature of Human Values, NY, Free Press.

897. Rockwell, D., (2018). Moon Shot Goals, Leadership Freak blog, 17th of October, available at: https://leadershipfreak.blog/2018/10/17/moon-shot-goals/ [accessed: 30.09.2021].

898. Roehl, C., (2021). Cultural Intelligence: German Expatriates as Managers in Portugal, 23 pages. In (editor) Moreira, A.C., Cases on Internationalization Challenges for SMEs, [accessed: 20.08.2023] DOI: 10.4018/978-1-7998-4387-0.ch008

899. Rogers, R.W., Smith, A.B., (2004). Spotting executive potential and future senior leaders, Employment Relations Today. 31(1). 51-61. Available at: https://www.proquest.com/openview/6e3ee3eb9d9405a5a85fd24db5977b43/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49284 [accessed: 20.11.2021].

900. Rojko, A., (2017). Industry 4.0 Concept: Background and Overview, ECPE European Center for Power Electronics e.V. [accessed: 10.10.2023] DOI: https://doi.org/10.3991/ijim.v11i5.7072

901. Romero, D., Stahre, J., Wuest, T., Noran, O., Bernus, P., Fast-Berglund, Å., Gorecky, D., (2016). Towards an operator 4.0 typology: a human-centric perspective on the fourth industrial revolution technologies, pp29-31. In proceedings of the international conference on computers and industrial engineering (CIE46), Tianjin, China, October, available at: https://www.researchgate.net/profile/David-Romero-32/publication/309609488_Towards_an_Operator_40_Typology_A_Human-Centric_Perspective_on_the_Fourth_Industrial_Revolution_Technologies/links/58e435e7a6fdccc85bdf36fa/Towards-an-Operator-40-Typology-A-Human-Centric-Perspective-on-the-Fourth-Industrial-Revolution-Technologies.pdf [accessed: 10.10.2023].

902. Rosman, M., (2019). What Is a "Big Hairy Audacious Goal" (And Why Should You Know)?, In Strategy, March 27th, available at: https://www.revelx.co/blog/what-is-bhag/ [accessed: 08.12.2021].

903. Roth, S., (2021). The great reset of management and organization theory. A European perspective. European Management Journal, 39(5), pp.538-544 [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.05.005

904. Rothwell, W., (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom. Google Books [accessed: 20.11.2021].

905. Rothwell, W.J., (2002). The Workplace Learner: How to Align Training Initiatives with Individual Learning Competencies. New York: AMACOM.

906. Rousseau, D.M., (1977). "Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory". Organizational Behavior and Human Performance. 19 (1): 18–42 [accessed: 12.05.2022] DOI:10.1016/0030-5073(77)90052-6

907. Rowlinson, M., Procter, S., (1999). Organizational culture and business history. Organization Studies, 20(3), pp.369-396. [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1177/0170840699203001

908. Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., Wainer, G., (2018). What we know and do not know about organizational resilience. International journal of production management and engineering, 6(1), pp.11-28. Available at: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/100017/7898-33822-3-PB.pdf?sequence=1 [accessed: 20.10.2023].

909. Ryan, R.M., Deci, E.L., (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. Annual review of psychology, 52(1), pp.141-166, available at: https://www.wisebrain.org/papers/HappinessLR.pdf [accessed: 20.11.2022].

910. Saadat, V., Eskandari, Z., (2016). Talent management: The great challenge of leading organizations. International Journal of Organizational Leadership, 5, pp.103-109, available at: https://ijol.cikd.ca/article_60413_804f4383bad7f86648871492d90ac7cc.pdf [accessed: 16.09.2023].
911. Saebi, T., Lien, L., Foss, N.J., (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. Long range planning, 50(5), pp.567-581, Available at: https://wrap.warwick.ac.uk/98519/1/WRAP-what-drives-business-model-adaptation-impact-Foss-2017.pdf [accessed: 23.08.2023].
912. Saeidi, P., Robles, L.A.A., Saeidi, S.P., Zamora, M.I.V., (2021). How does organizational leadership contribute to the firm performance through social responsibility strategies?. Heliyon, 7(7), 12pages [accessed: 17.09.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07672
913. Safferstone, M.J., (2005). Organizational leadership: Classic works and contemporary perspectives. Choice, 42(6), pp.959-975, available at: https://www.researchgate.net/profile/Mark-Safferstone/publication/264231171_ORGANIZATIONAL_LEADERSHIP_CLASSIC_WORKS_AND_CONTEMPORARY_PERSPECTIVES/links/53d2861d0cf2a7fbb2e9a565/ORGANIZATIONAL-LEADERSHIP-CLASSIC-WORKS-AND-CONTEMPORARY-PERSPECTIVES.pdf [accessed: 17.09.2023].
914. Saharudin, S., (2009). "The Memorandum", available at: https://www.slideshare.net/salina2309/the-memorandum [accessed: 20.10.2023].
915. Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. and Martínez, I.M., (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. Group & Organization Management, 37(6), pp.785-822. Available at: https://serviciopas.umh.es/files/2017/06/Salanova-Llorens-Cifre-Martínez-HERO-GOM-2012-2.pdf [accessed: 12.11.2022].
916. Salanova, M., Llorens, S., Martínez, I.M., (2016). Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations. Papeles del Psicólogo, 37(3), pp.177-184. Available at: https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916004_2.pdf [accessed: 12.11.2022].
917. Salanova, M., Martínez, I.M., Llorens, S., (2014). A more “positive” look at occupational health from positive organizational psychology during crisis times: Contributions from the WoNT research team. Papeles del psicólogo, 35(1), pp.22-30. Available at: https://www.psychologistpapers.com/English/2318.pdf [accessed: 20.11.2022].

918. Salo, O., (2017). How to create an agile organization, McKinsey & Company, October 2[d], 16 pages, available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization#/ [accessed: 17.08.2023].

919. Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X., Ribera, J., (2011). Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 6, Issue 2, pp14-39, available at: https://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v6n2/art02.pdf [accessed: 23.08.2023] DOI: 10.4067/S0718-27242011000200002

920. Sanchez, R. (editor), (2001). Knowledge management and organizational competence (Vol. 21). Oxford: Oxford University Press. Available at: https://pure.eur.nl/ws/files/47256669/31709.pdf [accessed: 20.11.2021].

921. Sanchez, R., (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. Journal of Business research, 57(5), pp.518-532. [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00318-1

922. Sandada, M., (2014). „Mission and Vision, Environmental Scanning and Formality of Strategic Planning as Predictors of тhe Performance of Small and Medium Enterprises (SMES) in the Gauteng Province of South Africa". ECOFORUM, Volume 3, Issue 2 (5), 2014 [online], available at: https://ideas.repec.org/a/scm/ecofrm/v3y2014i2p7.html [accessed: 04.07.2021].

923. Šandala, B., (2020). The Forgotten Truth About The Moonshot Goal, Product Coalition, 26th of December, available at: https://productcoalition.com/the-forgotten-truth-about-the-moonshot-goal-cf546b344c92 [accessed: 30.09.2021].

924. Santos, F.P., Santos, F.C., Pacheco, J.M., (2018). Social norm complexity and pastreputations in the evolution of cooperation. Nature 555 (2018), 242–245, available at: http://web.tecnico.ulisboa.pt/franciscocsantos/MyArticles/Santosetal.Nature2018.pdf [accessed: 20.05.2023].

925. Saputra, N., Saputra, A.M., (2020). Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context, GATR Global J. Bus. Soc. Sci. Review, 8(4): pp208-216, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3762976 [accessed: 05.09.2023] DOI: https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(2)

926. Sarros, J.C., Cooper, B.K., Santora, J.C., (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. Journal of Leadership &

Organizational Studies, 15(2), 145-158. DOI: http://dx.doi.org/10.1177/1548051808324100 in Danks, S., (2015). Measuring culture of innovation: a validation study of the innovation quotient instrument, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, Denton, December, 169pages, available at: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc848105/ [accessed: 18.07.2023].

927. Sasmal, S., (2019). Navigating HR journey in exponential times. NHRD Network Journal, 12(2), pp.97-103. [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.1177/2631454119835688

928. Satell, G., (2014). The Only Viable Strategy Is Adaptation, Harvard Business Review, June 25, available at: https://hbr.org/2014/06/the-only-viable-strategy-is-adaptation [accessed: 23.08.2023].

929. Scheer, A.W., (2007). Professor Scheer's Advanced BPM Assessment, (a corporate article) IDS Scheer AG.

930. Schein, E., (1990). Organizational Culture, American Psychologist, February, Vol. 45, No. 2, pp. 109-119, available at: http://www.machon-adler.co.il/readers/reader56.pdf [accessed: 21.06.2023].

931. Schein, E., (1985a). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, The Jossey-Bass Business & Management Series, 1st Edition, Jossey-Bass.

932. Schein, E., (1985b). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.

933. Schein, E., (1992). Organizational Culture and Leadership, 2d edition, Jossey-Bass, Inc.

934. Schein, E., (2004). Organizational culture and leadership, 3d edition, Jossey – Bass.

935. Schein, E., (2010). Organizational culture and leadership, 4th edition, Jossey – Bass.

936. Schein, E., Schein, P., (2016). Organizational Culture and Leadership (The Jossey-Bass Business & Management Series) 5th edition, Wiley.

937. Schein, E., Schein, P., (2017). Organizational culture and leadership, 5th edition, Hoboken, New Jersey, Wiley.

938. Schein, E., Schein, P., (2019). The Corporate Culture Survival Guide – Culture. Change. Leadership, 3d edition, Wiley.

939. Schein, E.H., (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, 25(2), pp3-16, available at: https://www.proquest.com/docview/206806372?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true [accessed: 19.07.2023].

940. Schein, E.H., (1988). Innovative cultures and organizations, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, research program: Management in the 1990s, November, 52pages, available at: https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2214/SWP-2066-21290193.pdf?sequence=1&isAllowed=y [accessed: 18.07.2023].
941. Schermerhorn, J., (1986). Management for productivity, New York: John Wiley & Sons.
942. Schiemann, W.A., 2014. From talent management to talent optimization. Journal of World Business, 49(2), pp.281-288. Available at: http://www.dl.edi-info.ir/From%20talent%20management%20to%20talent%20optimization.pdf [accessed: 21.11.2021].
943. Schiffman, L.G., Kanuk, L.L., (2004). Consumer Behavior. Delhi: Pearson Education.
944. Schlesinger, D., (2017). Organizational culture (pp. 88-91). Paper presented at the2017 Joint Rail Conference (JRC). Philadelphia, Pennsylvania, USA: RailTransportation Division. [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1115/JRC2017-2247
945. Schmidt, T., (2021). Strategic Project Management Made Simple: Solution Tools for Leaders and Teams, 2d edition, Wiley.
946. Schmiedgen, J., Rhinow, H., Köppen, E., Meinel, C., (2015). Parts Without a Whole?: The Current State of Design Thinking Practice in Organizations, Technische Berichte Nr. 97, des Hasso-Plattner-Instituts für Softwaresystemtechnik, der Universität Potsdam. [Google books] [accessed: 17.08.2023].
947. Schneider, M., (2002). A stakeholder model of organizational leadership. Organization Science, 13(2), pp.209-220, available at: Schneider, M., 2002. A stakeholder model of organizational leadership. Organization Science, 13(2), pp.209-220 [accessed: 17.09.2023].
948. Scholtes, P.R., (1997). The Leader's Handbook: Making Things Happen, Getting Things Done, 1st edition, London: McGraw-Hill. (eBook)
949. Schulman, P.R., (2020). Organizational structure and safety culture: Conceptual and practical challenges. Safety science, Vol. 126, June, pp.104-669 [accessed: 14.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104669
950. Schwartz, M.S., (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements, Business Horizons, Volume 56, Issue 1, Pages 39-50, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681312001218 [accessed: 10.10.2022] DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.002
951. Schwartz, S.H., (2005). Basic human values: Their content and structure across countries, pp. 21-55, In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), Valores e comportamento nas organizações

(Values and behavior in organizations), Petrópolis, Brazil: Vozes, Available at: https://www.researchgate.net/publication/272160275_Basic_human_ values_Their_content_and_structure_across_countries [accessed: 01.12.2023].

952. Schwartz, S.H., Bilsky, W., (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. Journal of Personality and Social Psychology, 58, pp. 878-891, available at: https://www.proquest.com/openview/ 03686c9c924ad19f1670c3132a2b08bb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60992 [accessed: 01.12. 2023].
953. Sculley, J., (2016). Moonshot! Game-Changing Strategies to Build Billion-Dollar Businesses, Rosetta books.
954. Secchi, D., (2021). Cognitive attunement in the face of organizational plasticity. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship (Vol. 9, No. 2, pp. 192-208). Emerald Publishing Limited. Available at: https://findresearcher.sdu.dk/ws/portalfiles/portal/172347189/EBHRM_Cognitive_plasticity_2.1.1.pdf [accessed: 12.10.2023].
955. Seddon, P.B., Lewis, G.P., (2003). Strategy and Business Models: What is the Difference?, In Proceedings of 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, pp. 236-248. Available at: https://core.ac.uk/download/pdf/301340932.pdf [accessed: 20.05.2023].
956. Senge, P.M., (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, Broad-way Business.
957. Senge, P.M., (1990). The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.
958. Senge, P.M., (2003). The Leaders New Work: Building Learning Organizations, pp51-67, in Hooper, A. (Ed.). Leadership Perspectives (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315250601, available at: https://www.taylorfrancis.com/ chapters/edit/10.4324/9781315250601-6/leaders-new-work-building-learning-organizations-peter-senge, first published in 1990. Sloan management review, vol 21(1), pp. 1–23, available at https://sloanreview.mit.edu/article/the-leaders-new-work-building-learning-organizations/ [accessed: 20.12.2021].
959. Senge, P.M., Sterman, J.D., (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. European journal of operational research, 59(1), pp.137-150, available at: https://proceedings.

systemdynamics.org/1990/proceed/pdfs/senge1007.pdf [accessed: 20.11.2021].
960. Seo, G.H., Itoh, M. Li, Z., (2021). Strategic communication and competitive advantage: Assessing CEO letters of global airline alliances. Foundations of Management, 13(1), pp.57-72. [accessed: 16.09.2022] DOI: https://doi.org/10.2478/fman-2021-0005
961. Serrano, C.A., (2020). Biblical principles for resilience in leadership: Theory and cases. Springer Nature.
962. Shamim, S., Cang, S., Yu, H., Li, Y., (2016). "Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective," 2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC), Vancouver, BC, Canada, 2016, pp. 5309-5316 [accessed: 20.11.2023] DOI: 10.1109/CEC.2016.7748365.
963. Sharif, N., Chan, I., (2004). Conceptualizing innovation management and culture in the Hong Kong Special Administrative Region (HKSAR): an exploratory study of organization-specific critical success factors, pp39-64. In Edited by Brown, T. E., Ulijn, J., Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth, Edward Elgar, Cheltenham: UK. [Google books] [accessed: 18.07.2023].
964. Sharma, D., Raval, B., (2016). Talent management: A strategic approach towards company effectiveness. International Journal of Management Research & Review, 7(1). In Димитров, К.Р., (2022). Привличане и задържане на млади таланти в компании за недвижими имоти. Недвижими имоти & Бизнес, 6(2), pp.114-122. Достъпна на: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1051355 [посетена на: 20.11.2021].
965. Sharma, M.K., Sharma, S., (2020). Strategic Orientation Towards Internal Customers: The Success Mantra of Volkswagen, IUP Journal of Business Strategy, 17(4), pp. 25–40. Available at: https://www.proquest.com/openview/a9b004f5bbb2a7faa42934613b39ee52/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54445 [accessed: 20.10.2023].
966. Sharma, S., Chetiya, A.R., (2012). An analysis of critical success factors for Six Sigma implementation. Asian Journal on Quality, 13(3), pp.294-308 [accessed: 20.10.2023] available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/15982681211287810/full/pdf
967. Shell, (2021). Sustainability Report 2020, available at: https://reports.shell.com/sustainability-report/2020/ [accessed: 20.10.2021].
968. Shelton, C.D., Darling, J.R., (2003). From theory to practice: using new science concepts to create learning organizations, The Learning Organization, Vol. 10 No. 6, pp. 353-360, available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/0969647031

0497195/full/html [accessed: 12.11.2021].
969. Sheninger, E.C., (2019). Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times, 2[d] edition, Corwin.
970. Shepherd, N.A., Smyth, P.J., (2012). Reflective leaders and high-performance organizations: How effective leaders balance task and relationship to build high performing organizations. iUniverse.
971. Sherif, M., (1937). The psychology of slogans. Journal of Abnormal and SocialPsychology, Vol.32, Issue 3-4, 450-461 [accessed: 20.05.2023] DOI: 10.1037/h0056327
972. Shumate, M., O'Conner, A., (2010). The symbiotic sustainability model: Conceptualizing NGO-corporate alliance communication, Journal of Communication. 60 (3): 577–609 [accessed: 20.10.2023] DOI: 10.1111/j.1460-2466.2010.01498.x
973. Siegrist, J., (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of occupational health psychology, 1(1), p.27. available at: https://www.proquest.com/openview/8b0de9db6c23503ed9a9b47cc1205dca/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60993 [accessed: 20.11.2021].
974. Siemerink, M.G.J., (2014). The effects of lean management on organizational structure and the type of innovations influenced by this structure, Bachelor's thesis, University of Twente, 56 pages, available at: http://essay.utwente.nl/65325/1/Bachelor_Thesis_M%20G%20J%20Siemerink%20.pdf [accessed: 18.08.2023].
975. Siew, R.Y., (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). Journal of environmental management, 164, pp.180-195 [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010
976. Silverstone, Y., Tambe, H., Cantell, S.M., (2015). HR drives the agile organization, 14 pages, Accenture.
977. Silzer, R., Church, A.H., (2009a). Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices. In R. Silzer & B.E. Dowell (Eds.), Strategy-driven talent management: A leadership imperative (pp. 213-279). San Francisco, CA: Jossey-Bass. Available at: https://reportds.s3.us-east-2.amazonaws.com/SilzerChurchHigh-PotentialsChap5SIOP2010+(1).pdf [accessed: 20.11.2021].
978. Silzer, R., Church, A.H., (2009b). The pearls and perils of identifying potential, Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2 No. 4, pp.377-412. [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x

979. Simpson, J.A., Weiner, E.S.C., (eds) (1989). Oxford English Dictionary. 2d edition, OED Online. Oxford: Oxford University Press.
980. Singularity Group, (2023). Singularity University (online) available at: https://www.su.org [accessed: 05.09.2023].
981. Singularity group, (n.d.). Better leaders for a better tomorrow (online) available at: https://www.su.org/our-process [accessed: 05.09.2023].
982. Singularity University, (2018). The Exponential Leader's Guide to Disruption, 18pages, available at: https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/7432255/Singularity-University-SU-EB-The-Exponential-Leaders-Guide-to-Disruption-EN-v2.pdf [accessed: 05.09.2023].
983. Sivathanu, B., (2019). Design Thinking A Game Changer In Human Resource Management, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, Vol.8, Issue9, September, pp956-958, available at: https://www.ijstr.org/final-print/sep2019/Design-Thinking-A-Game-Changer-In-Human-Resource-Management.pdf [accessed: 17.08.2023].
984. Slintak, K., (2016). Rethinking Mission on the Basis of Deeper Understanding of Firm´S Purpose, Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Volume 24, Issue 3, pp129-141. available at: https://editorial.upce.cz/1804-8048/24/3/827 [accessed: 20.05.2022].
985. SMExO community, (n.d.). Massively Transformative Purpose (MTP), available at: https://usercontent.one/wp/www.smexo.dk/wp-content/uploads/2017/12/Abundance-digital-massive-transformative-purpose.pdf [accessed: 31.09.2021].
986. Smith, G., Minor, M., Brashen, H., Remaly, K., (2017). Successful Instructional Leadership Styles in Education. Journal of Instructional Research, 6, 46–52. available at: https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1152956.pdf [accessed: 20.05.2023].
987. Smith, M.K., (2001). Peter Senge and the learning organization', the encyclopedia of informal education, available at: www.infed.org/thinkers/senge.htm [accessed: 20.05.2023].
988. Smithsonian Institution Archives, (2011). "Evolution of the Memo", available at: https://www.slideshare.net/SIArchives/evolution-of-the-memo [accessed: 20.10.2023].
989. Snihur, Y., Clarysse, B., (2022). Sowing the seeds of failure: Organizational identity dynamics in new venture pivoting. Journal of Business Venturing, 37(1), p.106164. available at: https://www.researchgate.net/profile/Yuliya-Snihur/publication/355350785_Sowing_the_Seeds_of_Failure_Organizational_Identity_Dynamics_in_New_Ventu

re_Pivoting/links/616b18cb951b3574c64ef6ce/Sowing-the-Seeds-of-Failure-Organizational-Identity-Dynamics-in-New-Venture-Pivoting.pdf [accessed: 20.05.2023].

990. Snow, C.C., Fjeldstad, O.D., Langer, A.M., (2017). Designing the digital organization. Journal of Organization Design, 6(1), 7, DOI: https://doi.org/10.1186/s41469-017-0017-y In Saputra, N., Saputra, A.M., (2020). Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context, GATR Global J. Bus. Soc. Sci. Review, 8(4): pp208-216, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3762976 [accessed: 05.09.2023] DOI: https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(2)

991. Snyder, K., Hansen, L., (2023). Best HR Software Of 2023, Forbes Advisor, November 12th, available at: https://www.forbes.com/advisor/business/software/best-human-resource-management-systems/ [accessed: 20.10.2023].

992. Sofia Investment Agency, (2019). The Start-up and Innovation Ecosystem in Sofia, 12 pages, available at: https://investsofia.com/wp-content/uploads/2019/04/Overview-of-The-Start-up-and-Innovation-Ecosystem-in-Sofia-May-2019.pdf [accessed: 11.10.2022].

993. Sohel-Uz-Zaman, A.S.M., (2018). Understanding the Fundamentals of Talent Management for Effective Business Application. Proceedings of 2018 3rd International Conference on Economics, Finance and Management Science（ICEFMS2018.Ed., pp.69-74. In Abu Saleh Mohammad Sohel-Uz-Zaman, (2018). Understanding the Fundamentals of Talent Management for Effective Business Application. International Journal of Economics, Finance and Management Sciences, 6(3), 98-103 [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20180603.14

994. Solomon, M.R., (2011). Consumer Behavior: Buying, Having and Being, 9th edition, Delhi: Pearson.

995. Soltanifar, M., (2016). Corporate Enterpreneurship and Triple Helix. In: Segers, R. (eds) Multinational Management. Springer, Cham. [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-23012-2_15

996. Somers, M.J., (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. Journal of Business Ethics, 30, pp.185-195, available at: https://www.agsm.edu.au/bobm/teaching/BE/papers-pdf/Effectiveness%20of%20codes.pdf [accessed: 20.10.2023].

997. Song, J.H., Joo, B.K., Chermack, T.J., (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. Human Resource Development Quarterly, 20(1), pp.43-64 [accessed: 21.11.2021] DOI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrdq.20007

998. Sorensen, G., McLellan, D.L., Sabbath, E.L., Dennerlein, J.T., Nagler, E.M., Hurtado, D.A., Pronk, N.P., Wagner, G.R., (2016). Integrating worksite health protection and health promotion: A conceptual model for intervention and research. Preventive medicine, 91, pp.188-196. Available at: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5050152/pdf/nihms813434.pdf [accessed: 21.11.2021].

999. Spanyi, A., (2010). Operational leadership. Business Expert Press.

1000. Sparks, K., Faragher, B., Cooper, C.L., (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. Journal of occupational and organizational psychology, 74(4), pp.489-509, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4c36160d588084ff2240cef7a0639d890b42a171 [accessed: 20.11.2021].

1001. Špundak, M., (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119, 939 – 948. In Piwowar-Sulej K., (2020). Types of Organizational Culture in the context of Project Management Methodologies, pp1160-1171. In Soliman K.S. (eds.) Conference proceedings of the Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges, International Business Information Management Association (IBIMA), available at: https://wir.ue.wroc.pl/info/article/WUT0f61aa3092c64b7db0c70e3a4a10567f/ [accessed: 20.08.2023].

1002. Sreedharan, V.R., Sunder, M.V., (2018). Critical success factors of TQM, Six Sigma, Lean and Lean Six Sigma: A literature review and key findings. Benchmarking: An International Journal, 25(9), pp.3479-3504 [accessed: 20.10.2023] available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-08-2017-0223/full/pdf

1003. Sreenivasan, H., (2019). Managing the VUCA Damage – The HR 'Avengers Endgame', All Things Talent Magazine, [online], October, available at: https://allthingstalent.org/managing-the-vuca-damage-the-hr-avengers-endgame/2019/11/09/ [accessed: 02.06.2023].

1004. Stahl, A., (2016). Forbes. Employers, Take Note: Here's What Employees Really Want. Available at: https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2016/10/12/employers-take-note-heres-what-employees-really-want/#13dd13801c83 [accessed: 20.11.2022].

1005. Stahl, G.K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Stiles, P., Trevor, J., Wright, P.M.,

(2007). Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline, Faculty & Research Working Paper.Fontainebleau, France. [Academia] [accessed: 20.11.2021].

1006. Stănescu, D.F., Romașcanu, M.C., (2022). VUCA n+1. To the Infinity and Beyond!, LUMEN Proceedings, 17, 590-596, available at: https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/732/741 [accessed: 02.06.2023] DOI: https://doi.org/10.18662/wlc2021/59

1007. Stanford, N., (2007). Guide to organisation design: Creating high-performing and adaptable enterprises, The Economist Newspaper Ltd, London: Profile Books Ltd.

1008. Stanton, J., (2020). The Culture Trap: Executive Guide to Organizational Culture Change, Independently published.

1009. Starbucks corporation, (2021). 2020 Global Environmental & Social Impact Report, available at: https://stories.starbucks.com/uploads/2021/04/Starbucks-2020-Global-Environmental-and-Social-Impact-Report.pdf, p3, 4, 9, 10 and 20 [accessed: 04.09.2021].

1010. StartupBlink, (2022). Bulgaria Startup Ecosystem Overview, available at: https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/bulgaria?flag=unicorns [accessed: 11.10.2022].

1011. Steers, R.M., Nardon, L., Sanchez-Runde, C., (2009). Culture and organization design: Strategy, structure, and decision making. Cambridge handbook of culture, organizations, and work, pp.71-117, available at: http://26202235.s21i.faiusr.com/61/ABUIABA9GAAgmauq-wUox9e89QY.pdf#page=93 [accessed: 11.08.2023].

1012. Steigertahl, L., Mauer, R., (2018). EU startup monitor, ESCP Europe Jean-Baptiste Say Institute for Entrepreneurship, 36 pages, available at: http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf [accessed: 11.10.2022].

1013. Steininger, T., (2010). The Learning Organization from the Perspective of the Evolutionary Epistemology, available at http://www.iff.ac.at/oe/media/documents/Paper_15_Steininger.pdf 09/08/2013 [accessed: 21.11.2021].

1014. Sterev, N., (2017). Marketing leadership: The industry 4.0 need of next generation marketing. Trakia Journal of Sciences, 15(1), pp.99-103, available at: https://www.researchgate.net/profile/Nikolay-Sterev/publication/323804651_Marketing_leadership_the_industry_40_need_of_next_generation_marketing/links/5b2

1fd81aca272277fa97596/Marketing-leadership-the-industry-40-need-of-next-generation-marketing.pdf [accessed: 12.09.2023].

1015. Storr, J., (2020). Perspectives: Go quickly, start now: a personal leadership philosophy. Journal of Research in Nursing: JRN, 25(4), 393–397. [accessed: 20.05.2023] DOI: https://doi.org/10.1177/1744987120916992

1016. Stretton, A., (2018). Relating causes of project failure to an organizational strategic business framework, PM World Journal, Vol. VII, Issue I, January, pp1-10, available at: https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/01/pmwj66-Jan2018-Stretton-relating-project-failures-to-strategic-framework-featured-paper.pdf [accessed: 16.09.2023].

1017. Subagyo, M., (2023). Crafting an Effective Leadership Philosophy Manifesto for Education Settings (June 2). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=4467756 [accessed: 03.06.2023] DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4467756

1018. Sufi, T., Lyons, H., (2003). Mission statements exposed, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 15 No. 5, pp. 255-262. [accessed: 04.07.2021] DOI: https://doi.org/10.1108/09596110310482173

1019. Sugarman, B., (2001). A learning-based approach to organizational change: Some results and guidelines. Organizational Dynamics, 30(1), 62–76, available at: https://psycnet.apa.org/record/2001-18805-005 [accessed: 21.11.2023].

1020. Suharmiko, S., Rachmawati, R., (2022). February. The impact of leadership and human resource management system on compliance through the implementation of strategic business process management. In Proceeding of the International Conference on Family Business and Entrepreneurship (Vol.2, No.1), available at: http://e-journal.president.ac.id/presunivojs/index.php/ICFBE/article/view/3546 [accessed: 17.09.2023].

1021. Suresh, S., Antony, J., Kumar, M., Douglas, A., (2012). Six Sigma and leadership: some observations and agenda for future research. The TQM Journal, 24(3), pp.231-247, available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17542731211226754/full/pdf?title=six-sigma-and-leadership-some-observations-and-agenda-for-future-research [accessed: 20.10.2023].

1022. Suzuki, Y., (2016). Dr. Mohd Daud Bakar, Shariah Minds in Islamic Finance. ICR Journal, 7(4), pp.568-571, available at: https://platform.almanhal.com/Files/2/99451 [accessed: 05.09.2023].

1023. Sweetland, S.R., (1996). Human capital theory: Foundations of a field of inquiry. Review of educational research, 66(3), pp.341-359. Available at: https://www.proquest.com/

openview/a7499efee574d0a1d7367f856172d11b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=42090 [accessed: 20.112021].

1024. Tahir, R., Athar, M.R., Faisal, F., Shahani, N.unN., Solangi, B., (2019). Green organizational culture: A review of literature and future research agenda. Annals of Contemporary Developments in Management & HR, May, 1(1), 23-38. [accessed: 12.05.2023] DOI: https://doi.org/10.33166/acdmhr.2019.01.004.

1025. Tallon, P.P., Queiroz, M., Coltman, T., Sharma, R., (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), pp.218-237. Available at: https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1058&context=mis_facpubs [accessed: 20.10.2023].

1026. Talwar, R., Leonhard, G., Scott, G., Murphy, B.J., Pearson, I., Goodrich, L., Daheim, C., Gioia, J., Chace, C., (2015). The Future of Business. Critical Insights into a Rapidly Changing World from 60 Future Thinkers, United Kingdom: Fast Future Publishing, p.415, available at: http://pcp.vub.ac.be/Papers/MobilizationSystems.pdf [accessed: 05.09.2023].

1027. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., Jia, J., (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. Asia pacific journal of human resources, 56(1), pp.31-55 [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147

1028. Tangwancharoenchai, S., (2022). The Need for Cultural Adaptability in 2022: How leaders can build an adaptive work culture, Happily.ai (online) February 11th, available at: https://blog.happily.ai/the-need-for-cultural-adaptability-in-2022/ [accessed: 23.08.2023].

1029. Tao, F., Qi, Q., Liu, A., Kusiak, A., (2018). Data-driven smart manufacturing, Journal of Manufacturing Systems 48:157-169 [accessed: 10.10.2023] DOI: 10.1016/j.jmsy.2018.01.006

1030. Taskan, B., Junça-Silva, A., Caetano, A., (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: A systematic review. International Journal of Organizational Analysis, 30(7), pp.196-217, available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-02-2022-3136/full/pdf?title=clarifying-the-conceptual-map-of-vuca-a-systematic-review [accessed: 11.11.2023].

1031. Tavis, A.A., (2015). In First Person: Leading Healthy Organizations’, People & Strategy,

38(1), pp. 56–59. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=108316877&site=ehost-live [accessed: 20.11.2021].
1032. TDK Technologies, (2019). Key Components of Organizational Leadership (corporate website) available at: https://www.tdktech.com/tech-talks/key-components-of-organizational-leadership [accessed: 17.09.2023].
1033. TechNews.bg, (2019). Campus X разкрива нови възможности за стартъпите, секция: Business, 02 декември, достъпна на: https://technews.bg/article-121122.html [посетена на: 11.10.2022].
1034. TechNews.bg, (2022). Campus X обяви нов изпълнителен директор, секция: Business, 14 юни, достъпна на: https://technews.bg/article-144148.html [посетена на: 11.10.2022].
1035. Teece, D., (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13). In Marchese, S., Gastaldi, L., Corso, M., (2020). Taming VUCA with Exponential Organizational Models: A Literature Review. In 21th International Continuous Innovation Network (CINet) Conference "Practicing Continuous Innovation in Digital Ecosystems", Milan (Italy), September 20–22, pp.466-479, available at: https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/1155985/1/CINet_ExO_Paper_2020.pdf [accessed: 05.09.2023].
1036. Teece, D., Pisano, G., Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), pp. 509-533. In Marchese, S., Gastaldi, L., Corso, M., (2020). Taming VUCA with Exponential Organizational Models: A Literature Review. In 21th International Continuous Innovation Network (CINet) Conference "Practicing Continuous Innovation in Digital Ecosystems", Milan (Italy), September 20–22, pp.466-479, available at: https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/1155985/1/CINet_ExO_Paper_2020.pdf [accessed: 05.09.2023].
1037. Tellis, G.J., Prabhu, J.C., Chandy, R.K., (2009). Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. Journal of Marketing, 73(1), pp3-23. DOI: http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.1.3 in Danks, S. 2015. Measuring culture of innovation: a validation study of the innovation quotient instrument, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, Denton, December, 169pages, available at: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc848105/ [accessed: 18.07.2023].

1038. Terez, T., (2001). Meaningful Missions and Visions, Workplace Solutions Inc., 2001, available at: www.BetterWorkplaceNow.com/resources/ в Димитров, К. (2012a). Културономика, София: УИ „Стопанство“ (стр.163, 165).

1039. Tetrick, L.E., Peiró, J.M., (2012). Occupational safety and health, in The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Vol. 2, ed. S.W.J. Kozlowski (Oxford: Oxford University Press). [accessed: 20.11.2022] DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199928286.013.0036

1040. Thackray, G., (2017). Moonshot thinking: disrupting the norm in business, Training Zone, 3d of November, available at: https://www.trainingzone.co.uk/develop/business/moonshot-thinking-disrupting-the-norm-in-business [accessed: 29.09.2021].

1041. Thaler, J., Helmig, B., (2016). Do codes of conduct and ethical leadership influence public employees' attitudes and behaviours? An experimental analysis. Public Management Review, 18(9), pp.1365-1399. [accessed: 20.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1103890

1042. The Global Startup Ecosystem Report, (2022). Global Startup Ecosystem Ranking 2022 (Top 30 + Runners-Up), available at: https://startupgenome.com/article/global-startup-ecosystem-ranking-2022-top-30-plus-runners-up [accessed: 4.11.2023].

1043. The Investopedia Team, (2023). Top 25 Developed and Developing Countries. A wealthy nation isn't synonymous with a developed one, April 25th, available at: https://www.investopedia.com/updates/top-developing-countries/ [accessed: 17.09.2023].

1044. Thiault, D., (2012). Managing Performance Through Business Processes: From BPM to the practice of process management, CreateSpace Independent Publishing Platform, ISBN 978-1-4680-2890-4.

1045. Thoben, K.D., Wiesner, S., Wuest, T., (2017). Industrie 4.0 and Smart Manufacturing – A Review of Research Issues and Application Examples, IJAT Vol.11 No.1 pp. 4-16 [accessed: 10.10.2023] DOI: 10.20965/ijat.2017.p0004

1046. Thomas, A., Suresh, M., (2023). Readiness for agile-sustainability in health-care organizations, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol.15, No.2, pp148-167 [accessed: 16.09.2023] DOI: https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2022-0056

1047. Thunnissen, M., (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. Employee Relations, Vol. 38, No. 1, pp. 57-72, available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-08-2015-

0159/full/pdf [accessed: 20.11.2021].
1048. Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B., (2013). A review of talent management:‘infancy or adolescence?’. The international journal of human resource management, 24(9), pp.1744-1761. [accessed: 20.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543
1049. Tichy, N.M., (1982). Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys, Organizational Dynamics, Volume 11, Issue 2, Pages 59-80, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261682900055 [accessed: 10.10.2022] DOI: https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90005-5
1050. Todoros, O., (2023). Top 8 Microsoft Teams Alternatives & Competitors in 2023 (Spike blog) November 27th, available at: https://www.spikenow.com/blog/team-collaboration/the-best-microsoft-teams-alternatives/ [accessed: 20.10.2023].
1051. Tohidi, H., Seyedaliakbar, S. M., Mandegari, M., (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. Journal of Enterprise Information Management, 25(3), pp219-245. DOI: http://dx.doi.org/10.1108/17410391211224390 in Danks, S., (2015). Measuring culture of innovation: a validation study of the innovation quotient instrument, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, Denton, December, 169pages, available at: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc848105/ [accessed: 18.07.2023].
1052. Toledo, J.C., Gonzalez, R.V.D., Lizarelli, F.L., Pelegrino, R.A., (2019). Lean production system development through leadership practices. Management Decision, 57(5), pp.1184-1203, available at: https://www.researchgate.net/profile/Jose-Toledo-7/publication/327878163_Lean_production_system_development_through_leadership_practices/links/5d5bfc0545851521025272c2/Lean-production-system-development-through-leadership-practices.pdf [accessed: 16.09.2023].
1053. Toprak, M., Inandi, B., Colak, A.L., (2015). Do leadership styles influence organizational health? A study in educational organizations, International Journal of Educational Methodology, 1(1), pp.19-26, available at: https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/488859 [accessed: 16.09.2023].
1054. Torehov, J., Capinha, J., (2019). Digital Transformation of Small Tech Reselling Firms: A Multiple Case Study in Portugal, Master Thesis, Jonkoping University, International Business School, May, 78pages, available at: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1320966/FULLTEXT01.pdf [accessed: 16.09.2023].
1055. Tortorella, G.L., Marodin, G.A., Fogliatto, F.S., Miorando, R., (2015). Learning

organisation and human resources management practices: an exploratory research in medium-sized enterprises undergoing a lean implementation. International Journal of Production Research, 53(13), pp.3989-4000, [accessed: 21.11.2021] DOI: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2014.980462

1056. Toshio, M., (2002). Can a corporate mission and philosophy change corporate culture. Journal of Japanese Trade and Industry. November/ December, pp12-15, available at: https://www.jef.or.jp/journal/pdf/cov2_0211.pdf [accessed: 20.11.2023].

1057. Trade Data, (2022). UN Comtrade Database, available at: https://comtradeplus.un.org [accessed: 20.01.2023].

1058. Trademap, (2022). Country comparison: Bulgaria & Türkiye, available at: https://www.trademap.org/Index.aspx [accessed: 12.06.2023].

1059. Trank, C.Q., Rynes, S.L., Bretz, R.D., (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. Journal of business and psychology, 16(3), pp.331-345, available at: https://www.proquest.com/docview/196895456?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals [accessed: 20.11.2021].

1060. Trompenaars, F., (1994). Riding Waves of Culture. New York, NY: Irwin.

1061. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., (1998). Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business, London: Nicholas Brealey Publishing.

1062. Trompenaars, F., Wooliams, P., (2009). Creating a culture of innovation: New insights for HR professionals, The HR Director, 8th of February, pp22-24.

1063. UCB, (2018). Making lives better every day. This is UCB, Corporate brochure, available at: https://www.ucb.com/_up/ucb_com_our_company/documents/Corporate%20brochure_2018.pdf [accessed: 30.09.2022].

1064. UCI, (2022). Online Certificate in Organizational Leadership & Communication, University of California, Irvine - Division of Continuing Education, available at: https://ce.uci.edu/areas/business_mgmt/leadership_comm/?utm_source=keystone&utm_medium=paid-search&utm_campaign=WI23OLC [accessed: 17.09.2023].

1065. Uggla, H., (2020). Brand Portfolio Mantra: Prioritized Brands, IUP Journal of Brand Management, 17(4), pp. 64–67. Available at: https://www.proquest.com/openview/a068cfc96dbc44768cfb898583c1818f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029986 [accessed: 20.10.2023].

1066. Ulijn, J., Brown, T.E., (2004). Innovation, entrepreneurship and culture, a matter of interaction between technology, progress and economic growth? An introduction. In (edited) Brown, T. E., Ulijn, J., Innovation, entrepreneurship and culture: The interaction between technology, progress and economic growth, pp.1-38, Edward Elgar Publishing Limited. [Google books] [accessed: 29.07.2023].
1067. Ulijn, J., Fayolle, A., (2004). Towards cooperation between European start-ups: The position of the French, Dutch and German entrepreneurial and innovative engineer. In (edited) Brown, T. E., Ulijn, J. Innovation, entrepreneurship and culture: The interaction between technology, progress and economic growth, pp.204-232, Edward Elgar Publishing Limited. [Google books] [accessed: 29.07.2023].
1068. Ulijn, J., Weggeman, M., (2001). Towards an Innovation Culture: what are its national, corporate, marketing and engineering aspects, some experimental evidence, in Cooper, C., Cartwright, S., Early, C. (eds), Handbook of Organisational Culture and Climate, London: Wiley, pp. 487–517. In (edited) Brown, T. E., Ulijn, J., (2004). Innovation, entrepreneurship and culture: The interaction between technology, progress and economic growth, pp.204-232, Edward Elgar Publishing Limited. [Google books] [accessed: 29.07.2023].
1069. Ullah, I., Hameed, R., Kayani, N., Fazal, Y., (2022). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: Examining the mediating role of organizational ethical culture and intellectual capital. Journal of Management & Organization, 28(1), pp99-119 [accessed: 20.05.2023] DOI: 10.1017/jmo.2019.48
1070. Ulrich, D., Jick, T., Von Glinow, M.A., (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. Organizational dynamics, 22(2), pp.52-66, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261693900534 [accessed: 12.11.2021].
1071. Ulrich, D., Smallwood, N., (2012). What is talent? Leader to leader, 63, pp.55-61. Available at: https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/89446/20011_ftp.pdf?sequence=1&isAllo [accessed: 21.11.2021].
1072. Umpleby, S., (2011). Service-Learning as a Method of Instruction, Washington Academy of Sciences, Winter, pp1-15, available at: https://www.jstor.org/stable/24536459 [accessed: 20.11.2023].
1073. Umpleby, S.A., (2002). Should knowledge of management be organized as theories or as methods?. Janus Head, 5(1), pp.181-195. available at: https://philpapers.org/archive/UMPSKO.pdf [accessed: 12.10.2023].

1074. United Nations, (2006). Resolution 1737 (2006), adopted by the Security Council at its 5612th meeting, on the 23[d] of December 2006, 9 pages, available at: https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N06/681/42/PDF/N0668142.pdf?OpenElement [accessed: 20.10.2022].
1075. United Nations, (2007). Resolution 1747 (2007), adopted by the Security Council at its 5647th meeting on the 24[th] of March 2007, 9 pages, available at: https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N07/281/40/PDF/N0728140.pdf?OpenElement [accessed: 20.10.2022].
1076. United Nations, (2008). Resolution 1803 (2008), adopted by the Security Council at its 5848th meeting, on the 3[d] of March 2008, 7 pages, available at: https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N08/257/81/PDF/N0825781.pdf?OpenElement [accessed: 20.10.2022].
1077. United Nations, (2010). Resolution 1929 (2010), adopted by the Security Council at its 6335th meeting, on 9[th] of June 2010, 18 pages, available at: https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N10/396/79/PDF/N1039679.pdf?OpenElement [accessed: 20.10.2022].
1078. United Nations, (2015). Resolution 2231 (2015), adopted by the Security Council at its 7488th meeting, on the 20[th] of July 2015, 104 pages, available at: https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/225/27/PDF/N1522527.pdf?OpenElement [accessed: 20.10.2022].
1079. Vaandrager, L., Koelen, M., (2013). Salutogenesis in the Workplace: Building General Resistance Resources and Sense of Coherence, pp77-89. In: Bauer, G., Jenny, G. (eds) Salutogenic organizations and change. Springer, Dordrecht. [accessed: 20.11.2022] DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-6470-5_5.
1080. van der Pol, H.J., (2017). Why your company needs a moonshot goal, Perdoo, Resources hub, July 1st, available at: https://www.perdoo.com/resources/moonshot-goal/ [accessed: 30.09.2021].
1081. Varma, C., Chavan, C., (2019). Role of HR in Talent Management for Building Future Organizational Competence. International Journal of Advance and Innovative Research, 6(2), pp83-88, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3619645 [accessed: 16.09.2023].
1082. Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E.M., Dal Mas, F., (2021). The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. Frontiers in Psychology,

11, p.539363., available at: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.539363/full [accessed: 20.05.2023].

1083. Veling, L., Murnane, S., Carcary, M., Zlydareva, O., (2014). The Digital Imperative. IVI White Paper Series, 8 pages, available at: https://mural.maynoothuniversity.ie/6381/1/IVI%20-%20WP%20-%20The%20Digital%20Imperative.pdf [accessed: 16.09.2023].

1084. Velte, P., (2023). Which institutional investors drive corporate sustainability? A systematic literature review. Business Strategy and the Environment, 32(1), pp.42-71 [accessed: 20.10.2023] available at: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/bse.3117

1085. Vercio, C., Loo, L.K., Green, M., Kim, D.I. and Beck Dallaghan, G.L., (2021). Shifting focus from burnout and wellness toward individual and organizational resilience. Teaching and learning in medicine, 33(5), pp.568-576, available at: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10401334.2021.1879651 [accessed: 16.09.2023].

1086. Vereycken, Y., Ramioul, M., Desiere, S., Bal, M., (2021). Human resource practices accompanying industry 4.0 in European manufacturing industry. Journal of Manufacturing Technology Management, 32(5), pp.1016-1036. [accessed: 20.11.2023] DOI: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-08-2020-0331/full/html

1087. Vogel, D., (2005). Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility, California Management review, Vol 47, p19-45. [accessed: 20.10.2021] DOI: https://doi.org/10.1177/000812560504700401

1088. Vogus, T.J., Sutcliffe, K.M., (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In 2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics (pp. 3418-3422). IEEE. Available at: https://www3.nd.edu/~lemmon/courses/bios60581/lectures/eblock/Vogus2007.pdf [accessed: 20.10.2023].

1089. Vom Brocke, J., Rosemann, M., (2010a). Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems (International Handbooks on Information Systems) (Vol. 1). Berlin: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2

1090. Vom Brocke, J., Rosemann, M., (2010b). Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture (International Handbooks on Information Systems) (Vol. 2). Berlin: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-01982-1

1091. Von Seldeneck, M.J., (2004). Finding an Hiring Fast-Track Talent, pp169-174 In Berger, L.A., Berger, D.R., (Eds.). The Talent Management Handbook: Creating Organisational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People. New York: McGraw-Hill.

1092. Waddell, D., Creed, A., Cummings, T., Worley, C., (2020). Organisational Change, 7th Edition, Cengage Learning Inc.

1093. Wadhwa, V., Amla, I., Salkever, A., (2020). From Incremental to Exponential: How Large Companies Can See the Future and Rethink Innovation Hardcover, Berrett-Koehler Publishers.

1094. Wagner, C., Mannion, R., Hammer, A., Groene, O., Arah, O.A., Dersarkissian, M., Suñol, R., on behalf of the DUQuE Project Consortium, (2014). The associations between organizational culture, organizational tructure and quality management in European hospitals, International Journal for Quality in Health Care, Volume 26, Issue suppl_1, April, Pages 74–80 [accessed: 14.08.2023] DOI: https://doi.org/10.1093/intqhc/mzu027

1095. Walker, B., Soule, S.A., (2017). Changing Company Culture Requires a Movement, Not a Mandate, Harvard Business Review, section: Change management, June 20th, available at: https://hbr.org/2017/06/changing-company-culture-requires-a-movement-not-a-mandate [accessed: 23.08.2023].

1096. Wang, H.-j., Lu, C.-q., Siu, O.-l., (2015). Job insecurity and job performance: Themoderating role of organizational justice and the mediating role of workengagement. Journal of Applied Psychology, 100(4), 1249-1258. Available at: https://www.proquest.com/openview/5dcce3b729b26224979052e3582667c5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60903 [accessed: 20.05.2023].

1097. Watkins, K.E., Marsick, V.J., (1992). Building the learning organisation: a new role for human resource developers. Studies in continuing education, 14(2), pp.115-129 [accessed: 21.11.2021] DOI: https://doi.org/10.1080/0158037920140203

1098. Watkins, K.E., Marsick, V.J., (1993). Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

1099. Watkins, K.E., Marsick, V.J., (1996). In action: Creating the learning organization. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

1100. Watkins, K.E., Yang, B. and Marsick, V.J., (1997). Measuring dimensions of the learning organization. In Proceedings of the 1997 Annual Academy of HRD Conference (pp. 543-

546). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.

1101. Weber, J., (1998). A Leader's Guide to Understanding Complex Organizations: An Expanded "7-S" Perspective, November 23[d], University of Virginia, Darden business publishing.

1102. Wee, E.X., Taylor, M.S., (2018). Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change. Journal of Applied Psychology, 103(1), p.1. available at: https://www.proquest.com/openview/f27286028bf2583ffe15f78cb5c14fa8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60903 [accessed: 20.11.2021].

1103. Welz, B., Rosenberg, A., (2018). Exponential Growth. In: SAP Next-Gen. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-72574-1_3

1104. Wesch, B., (2016). An Executive’s Keys to a Healthy & Viable Organization’, Siliconindia, 19(12), pp. 30–31. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=128461424&site=ehost-live [accessed: 20.11.2021].

1105. Westberg, J., Jason, H., (1994). Fostering learners’ reflection and self-assessment. Family Medicine, 26(5), 278–282. PMID: 8050644.

1106. WGU, (2021). Understanding organizational leadership theory, Western Governors University blog (online article), section: Business, March 8, available at: https://www.wgu.edu/blog/organizational-leadership-theory2103.html [accessed: 14.09.2023].

1107. WHO, (1998). Definition of Health. World Health Organization, Available at: http://www.who.ch/aboutwho/definition.htm [accessed: 20.11.2022].

1108. WHO, (2007). Global Plan of Action on Workers’ Health 2008-2017. World Health Organization, Available at: http://www.who.int/occupational_health/who_workers_health_web.pdf [accessed: 20.11.2022].

1109. WHO, (2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020, World Health Organization (website), available at: https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020 [accessed: 20.11.2021].

1110. Wigmore, I., (2021). WhatIs.com? TechTarget, available at: https://whatis.techtarget.com/definition/moonshot [accessed: 25.09.2021].

1111. Wilhelms, R.W., Shaki, M.K., Hsiao, C., (2009). How We Communicate about Cultures. A Review of Systems for Classifying Cultures, and a Proposed Model for Standardization. Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 19

No.2, pp. 96-105, Emerald Group Publishing Limited, 1059-5422 [accessed: 20.10.2023] DOI: 10.1108/10595420910942261

1112. Williams, B., DeCarlo, N., (2008). Six Sigma for Dummies, HarperAudio, ISBN: 9780061764967.

1113. Wilson, M.G., Dejoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., Mcgrath, A.L., (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. Journal of occupational and organizational psychology, 77(4), pp.565-588. [accessed: 20.11.2022] DOI: https://doi.org/10.1348/0963179042596522

1114. Winter, R.P., Jackson, B.A., (2014). Expanding the younger worker employment relationship: Insights from values-based organizations. Human Resource Management, 53(2), pp.311-328. [accessed: 20.11.2023] DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.21600

1115. Wood, S., (1999). Getting the Measure of the Transformed High-Performance Organization, British Journal of Industrial Relations. 37 (3): 391–417. [accessed: 12.05.2022]. DOI: 10.1111/1467-8543.00134

1116. Woodside, A.G., Bernal, P.M., Coduras, A., (2016). The general theory of culture, entrepreneurship, innovation, and quality-of-life: Comparing nurturing versus thwarting enterprise start-ups in BRIC, Denmark, Germany, and the United States, Industrial Marketing Management 53 (2016), pp136–159, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850115003119 [accessed: 11.10.2022].

1117. Worley, J.M., Doolen, T.L., (2015). Organizational structure, employee problem solving, and lean implementation, International Journal of Lean Six Sigma, 6(1), pp.39-58, available at: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLSS-12-2013-0058/full/pdf?casa_token=afjABN2egkMAAAAA:VSIayTi67KXJ7obJF6s4H9TwCxHQe9__TUZBWQCoRNqtT33zX_4VPg_ZxB-GLgZER68g7yvuXdhcSLjyz8I VMvFuw76HcQL4NSxa-UKvC4iwIXmHCwI [accessed: 18.08.2023].

1118. Wren, D.A., Bedeian, A.G., (2024). The evolution of management thought. John Wiley & Sons. [Google books] [accessed: 20.10.2023].

1119. Wright, P.M., McMahan, G.C., (2011). Human resources and sustained competitive advantage: A resource based perspective. International Journal of Human Resource Management, 5, pp. 301–326. Available at: https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/1993/11/1993_19-g93_19-Human_Resources_and_Sustained_ Competitive_Advantage.pdf [accessed: 20.11.2021].

1120. X company, (n.d.). X company (corporate website) sections: Moonshot blueprint; Moonshot thinking, available at: https://x.company/moonshot/, accessed on: 13.11.2021.
1121. Xie, X., Jia, Y., Meng, X., Li, C., (2017). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and financial performance: The moderating effect of the institutional environment in two transition economies. Journal of cleaner production, 150, pp.26-39 [accessed: 20.10.2021] DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.192
1122. Yadav, P.S., Soroka, I., (2022). Creating and managing a high-performing culture, Scientific Collection "InterConf": International forum: problems and scientific solutions, February 6th -8th, pp231-235, available at: https://ojs.ukrlogos.in.ua/ index.php/interconf/issue/view/6-8.02.2022/716 [accessed: 23.08.2023].
1123. Yang, B., Watkins, K.E., Marsick, V.J., (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. Human resource development quarterly, 15(1), pp.31-55, available at: https://www.academia.edu/download/ 49865084/The_construct_of_the_learning_organizati20161025-2851-pe4das.pdf [accessed: 21.11.2021].
1124. Yost, P.R., Chang, G., (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others, Industrial and Organizational Psychology, Vol.2, No.4, pp. 442-445. [accessed: 20.11.2021] DOI: doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01171.x
1125. Zaccaro, S.J., (2001). Organizational leadership and social intelligence, pp29-54. In Riggio, R.E., Murphy, S.E., Pirozzolo, F.J. (Editors), Multiple intelligences and leadership, Psychology Press.
1126. Zaccaro, S.J., Klimoski, R.J. (eds.), (2001). The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders, Jossey-Bass, John Wiley & Sons.
1127. Zaccaro, S.J., Klimoski, R.J. (eds.), (2002). The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders (Vol. 12). John Wiley & Sons. available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type =pdf&doi=20373e5199efebab2ce5ea391642813e6279a970 [accessed: 14.09.2023].
1128. Zacher, H., Schmitt, A., (2016). Work characteristics and occupational well-being: the role of age. Frontiers in psychology, 7, p.1411. [accessed: 20.11.2022] DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01411
1129. Zacher, H., Yang, J., (2016). Organizational climate for successful aging. Frontiers in Psychology, 7, p.1007. [accessed: 20.11.2022] DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01007

1130. Zappos, (2019). Zappos Culture Book (online) available at: https://d1q90cenrocpa4.cloudfront.net/Culture%20Book%202019.pdf [accessed: 05.09.2023].
1131. Zappos, (2023a). Zappos company (online) available at: https://www.zappos.com [accessed: 05.09.2023].
1132. Zappos, (2023b). Zappos.com Culture Blog (online) available at: https://www.zappos.com/about/culture [accessed: 05.09.2023].
1133. Zappos, (2023c). Zappos Insights (online) available at: https://www.zappos.com/c/zappos-insights [accessed: 05.09.2023].
1134. Zappos, (2023d). Zappos Insights Book Recommendations (online) available at: https://www.zappos.com/c/zappos-insights-book-recommendations?pf_rd_r=P9C754DVCTPD91M8H8KB&pf_rd_p=79769bf5-3622-4de5-98a2-aeb4b106e5e5 [accessed: 05.09.2023].
1135. Zeng, X., Chen, L., Su, Z., (2014). The evolution of human resource management in China: Traditions, reforms, and developments. In Kaufman, B.E. (editor) The development of human resource management across nations: Unity and diversity, pp.92-122. Google Books [accessed: 21.09.2023].
1136. Zhong, R.Y., Xu, X., Klotz, E., Newman, S.T., (2017). Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review, Engineering, Volume 3, Issue 5, October 2017, Pages 616-630 [accessed: 10.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/J.ENG.2017.05.015
1137. Zhuge, H., (2011). Semantic linking through spaces for cyber-physical-socio intelligence: A methodology. Artificial intelligence, 175(5-6), pp988-1019 [accessed: 10.10.2023] DOI: https://doi.org/10.1016/j.artint.2010.09.009
1138. Zu, X., Fredendall, L.D., Robbins, T.L., (2006). Organizational culture and quality practices in six sigma. June, In the 2006 Annual meeting of the academy of management (pp. 1-40), available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f83e0fa46edf005f4e44b018f0e3ed30376b9f0b [accessed: 20.10.2023].
1139. ***, (2021a). PONS онлайн речник, достъпен на: https://bg.pons.com/превод/български-английски/transformative?bidir=1 [посетен на: 15.09.2021].
1140. ***, (2021b). Английско-български онлайн речник, BMSoft EOOD, достъпен на: https://www.rechnik-bg.com/index.php?lang=en [посетен на: 15.09.2021].

1141. ***, (2021c). Английско-български онлайн преводач, достъпен на: https://www.webtran.eu/bg/anguliyski_bulgarski_prevodach/ [посетен на: 15.09.2021].
1142. ***, (2021d). Английско-български бърз преводач, достъпен на: https://www.translator.eu/angliisko/blgarski/prevodach/ [посетен на: 15.09.2021].
1143. ***, (2021e). Merriam-webster online dictionary, available at: https://www.merriam-webster.com/dictionary/transformative [accessed: 14.09.2021].
1144. ***, (2021f). Dictionary.com, available at: https://www.dictionary.com/browse/transformative [accessed: 14.09.2021].
1145. ***, (2021g). Macmillan dictionary online, available at: https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/transformative [accessed: 14.09.2021].
1146. ***, (2021h). Gambridge dictionary, available at: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/transformative [accessed: 14.09.2021].
1147. ***, (2021i). Merriam-Webster dictionary, available at: https://www.merriam-webster.com/words-at-play/moonshot-words-were-watching [accessed: 25.09.2021].
1148. ***, (2021j). Cambridge dictionary, available at: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/moonshot [accessed: 25.09.2021].
1149. ***, (2021k). Dictionary.com, https://www.dictionary.com/browse/moonshot [accessed: 25.09.2021].
1150. ***, (2021l). Macmillan Dictionary, available at: https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/moonshot [accessed: 25.09.2021].
1151. ***, (2021m). Oxford Lexico, UK dictionary, available at: https://www.lexico.com/definition/moonshot [accessed: 25.09.2021].
1152. ***, (2021n). Moonshot definition and meaning, Collins English Dictionary, available at: https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/moonshot [accessed: 25.09.2021].
1153. ***, (2022a). Campus X. Unicorn factory (Инкубатор за стартъпи в България), internet site, available at: https://www.campusx.company [accessed: 11.10.2022].
1154. ***, (2022b). Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург, интернет страница, налична на: https://bblbg.com [посетена на: 11.10.2022].
1155. ***, (2022c). Македонско-Бугарска стопанска комора, достъпна на: http://mabuko.mk [посетена на: 11.10.2022].
1156. ***, (2022d). Ирано-Българска Бизнес асоциация, интернет страница, налична на:

http://irbgba.org [посетена на: 11.10.2022].
1157. ***, (2023а). Българо-Руска търговско-промишлена палата [онлайн] откриваема на: https://www.brcci.net/ [посетена на: 01.06.2021].
1158. ***, (2023б). Българо-Турска търговска камара [онлайн] откриваема на: http://bgtrchamber.com/ [посетена на: 01.06.2021].
1159. ***, (2023в). Българо-Китайска търговско-промишлена палата [онлайн] откриваема на: https://bccci.net/bg/ [посетена на: 01.06.2021].
1160. ***, (2023г). Индийско-Българска бизнес камара [онлайн] откриваема на: http://www.ibbc.bg [посетена на: 01.06.2021].
1161. ***, (2023д). Ирано-Българска Бизнес асоциация [онлайн] откриваема на: http://irbgba.org/ [посетена на: 01.06.2021].
1162. ***, (2023е). Инкубатор за стартъпи в България – CampusX [онлайн] откриваема на: https://www.campusx.company [посетена на: 01.06.2021].
1163. ***, (2023ж). Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург [онлайн] откриваема на: http://bblbg.com/?page_id=681 [посетена на: 01.06.2021].
1164. ***, (2023з). Норвежко-Българска бизнес група [онлайн] откриваема на: http://nbbg.eu/ [посетена на: 01.06.2021].
1165. ***, (2023и). Шведско-Българската търговска камара [онлайн] откриваема на: https://www.swechambulgaria.org/ [посетена на: 01.06.2021].
1166. ***, (2023й). Македонско-бугарска стопанска комора [онлайн] откриваема на: http://mabuko.mk/ [посетена на: 01.06.2021].
1167. ***, (2023к). Китай е петият най-голям пазар за износ на български стоки извън ЕС достъпна на: https://www.mi.government.bg/news/kitaj-e-tretiyat-naj-golyam-pazar-za-iznos-na-balgarski-stoki-izvan-es/ [accessed: 20.09.2023].
1168. ***, (2023л). Интернет страница на Агенцията по вписванията в Република България, налична на: http://brra.bg/ [посетена на: 31.07.2023].
1169. ***, (2023м). Adaptive Corporate Culture. WellBeing and Performance Agenda (online) Management Advisory Service, available at: http://www.mas.org.uk/wellbeing-performance/adaptive_corporate_culture.html [accessed: 23.08.2023].
1170. ***, (2023н). Принципи на манифеста за пъргавост [онлайн], достъпна на: https://agilemanifesto.org/iso/bg/principles.html [посетена на: 20.08.2023].

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Въпросник за емпиричното проучване на състоянието на провъзгласената организационна култура

*Инструкция за събиране на необходимата информация (въпросник) за настоящото емпирично проучване на провъзгласената фирмена култура във виртуалното пространство от екипа изследователи*

Необходимо е да се извърши задълбочен и прецизен анализ на прегледаното електронно съдържание от интернет (под-)страниците на целевите бизнес организации с оглед идентифициране наличието или отсъствието на определени културални атрибути на провъзгласената култура.

1. Чрез какви документи е описана провъзгласената култура на компанията в интернет? What are the types of documents used to describe the professed culture of a company in internet? (наименование на табче, заглавие на съответен подсайт, заглавия и подзаглавия в текста на съответен подсайт, и други) (Позволява се отбелязването на повече от един отговор!)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.1.** | Визия (Vision) | | **1.10.** | Корпоративни/ фирмени принципи (Corporate/ firm principles) |
| **1.2.** | Мисия (Mission) | | **1.11.** | Цел-ориентир (амбиция, стремеж) [Organization’s purpose, goal (ambition, striving)] |
| **1.3.** | Мото (Motto) | | **1.12.** | Фирмена/ корпоративна/ организационна култура (Firm/ corporate/ organizational culture) |
| **1.4.** | Кредо (Credo) | | **1.13.** | Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие на фирмено равнище (Corporate social responsibility, sustainability) |
| **1.5.** | Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика (Corporate/ firm/ official philosophy/ policy) | | **1.14.** | Лозунг (Slogan) |
| **1.6.** | Фирмени/ нашите ценности (Firm/ our values) | | **1.15.** | Манифест (Manifesto) |
| **1.7.** | Нашата история, представена дори като по ос, белязана от моменти, организирани в хронологичен ред (Our history, presented even on an axis, marked by specific time units) | | **1.16.** | Организационна/ корпоративна мантра (Organizational/ corporate mantra) |
| **1.8.** | За нас... (For us…; About us…) | | **1.17.** | Организационен/ корпоративен меморандум (Organizational/ corporate memorandum, business memo) |
| **1.9.** | Етичен кодекс (Code of conduct, Ethical code) | | **1.18.** | Обръщение (послание) от генералния директор (CEO’s message) |

(продължение)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **1.19.** | Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията (Monography, article, newsletter or brochure for the company) | | **1.22.** | Големи, рисковани, дръзки цели (Big Hairy Audacious Goals) |
| **1.20.** | Цел-ориентир към големи и дълбоки промени (Massive transformative purpose) | | **1.23.** | Липсва такава информация на интернет страницата (The information in this sphere is missing in the contents of the respective site) Липсва информация за дейността/ представянето на компанията в България (There is no information about the firm’s activities/ performance in Bulgaria) |
| **1.21.** | Цел към гигантски скок (Moonshot) | | | |

Ако бъде открита информация, посветена на открояването на важни характеристики на официалната култура на съответната компания, моля проверете...

2. Какви **заинтересовани групи** на компанията се посочват (споменават) в съдържанието, използвано за разкриване на тяхната прокламирана култура в интернет в контекста на изразена загриженост и/или друго специфично отношение? What are the company constituencies indicated (mentioned) in the site contents, used to disclose entity’s professed culture in internet in relation with expressed commitment and/or other specific attitude? (Позволява се отбелязването на повече от един отговор!)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **2.1.** | Медии и обществени лидери (Media and opinion leaders) | | **2.9.** | Екологични движения (Ecologic movements) |
| **2.2.** | Профсъюзи (Organized labor, trade unions) | | **2.10.** | Конкуренти (Competitors) |
| **2.3.** | Местна общност (Local community) | | **2.11.** | Мениджъри (Managers) |
| **2.4.** | Правителство/ регулатори (Government/ regulators) | | **2.12.** | Служители (Employees) |
| **2.5.** | Членове на борда на директорите, основатели, съветници (Board members, founders, advisers) | | **2.13.** | Кредитори (Creditors) |
| **2.6.** | Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори (Suppliers, partners, freelancers, subcontractors) | | **2.14.** | Други неправителствени организации (Other NGOs) |
| **2.7.** | Клиенти (Clients, Customers) | | **2.15.** | Не са споменати заинтересовани групи (No constituencies are mentioned) |
| **2.8.** | Инвеститори и акционери (Investors and shareholders/ stockholders) | | | |

3. На какви **езици** се представя информацията, посветена на официалната култура на съответната бизнес организация в интернет? What are the languages, used to present the information, associated with the professed culture of the respective business organization in internet? (Позволява се отбелязването на повече от един отговор!)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **3.1.** | Български език (Bulgarian language) | | **3.18.** | Сръбски език (Serbian language) |
| **3.2.** | Английски език (English language) | | **3.19.** | Албански език (Albanian language) |
| **3.3.** | Немски език (German language) | | **3.20.** | Румънски език (Rumanian language) |
| **3.4.** | Френски език (French language) | | **3.21.** | Грузински език (Georgian language) |
| **3.5.** | Испански език (Spanish language) | | **3.22.** | Чешки език (Czech language) |
| **3.6.** | Италиански език (Italian language) | | **3.23.** | Гръцки език (Greek language) |
| **3.7.** | Руски език (Russian language) | | **3.24.** | Словенски език (Slovenian language) |
| **3.8.** | Турски език (Turkish language) | | **3.25.** | Хърватски език (Croatian language) |
| **3.9.** | Китайски език (Chinese language) | | **3.26.** | Литовски език (Lithuanian language) |
| **3.10.** | Персийски език (Persian language) | | **3.27.** | Датски език (Danish language) |
| **3.11.** | Македонски език (Macedonian language) | | **3.28.** | Норвежки език (Norwegian language) |
| **3.12.** | Нидерландски език (Dutch/ Netherlandish language) | | **3.29.** | Шведски език (Swedish language) |
| **3.13.** | Украински език (Ukrainian language) | | **3.30.** | Финландски език (Finnish language) |
| **3.14.** | Португалски език (Portuguese language) | | **....** | Нови езици се добавят при констатирано наличие на съответен фирмена интернет страница (New languages are added when their availability on respective firm websites is detected) |
| **3.15.** | Японски език (Japanese language) | | | |
| **3.16.** | Корейски език (Korean language) | | | |
| **3.17.** | Полски език (Polish language) | | | |

Необходимо е да се извърши проследяване на представеното съдържание единствено на български и английски език, понеже членовете на екипа ги владеят.

4. Забелязват ли се различия в представяната информация на български и на английски език във връзка с прокламираната организационна култура? Are detected any differences in the presented information, concerning professed culture in Bulgarian and English language? (Извършва се избор на една от четирите алтернативи)

- не се забелязват различия (придържане към огледалност в представяното информационно съдържание) (no differences)

- генериране на по-богато съдържание на български език (the content in Bulgarian language is richer)

- генериране на по-богато съдържание на английски език (the content in English language is richer)

- неприложимо (not-applicable)

Ако сте отговорили отрицателно, преминете на въпрос 7.
Но, ако са налични различия в представяната информация на двата езика по отношение на провъзгласената организационна култура, моля, опишете (класирайте) в какво точно същите се изразяват. По-конкретно какви атрибути на провъзгласената култура са различни в представяната информация на български и на английски език?

5. Различия в полза на информацията, представяна на български език... Is the related information, presented in Bulgarian language, richer and in what aspects? (Постепенно се запълва с отговори в процеса на преглед на фирмените данни.)

- неприложимо (not-applicable)

- граматически грешки (Grammar mistakes)

- социална и екологична политика (Social & ecology policy)

- малка част от предоставяната информация е на български език (Just small piece of information is only in Bulgarian)

- ................................................ (Могат да бъдат посочени и други различия, ако такива се забележат при извършването на преглед на съдържанието на съответните фирмени интернет страници)

6. Различия в полза на информацията, представяна на английски език... Is the related information, presented in English language, richer and in what aspects? (Постепенно се запълва с отговори в процеса на преглед на фирмените данни.)

- неприложимо (not-applicable)

- наличен етичен кодекс (Ethical code)

- ценности на компанията (Company values)

- мисия на компанията (Company mission)

- повечето от предоставяната информация е на английски език (Most of the information is only in English)

- брошура (brochure)

- ..................................................... (Могат да бъдат посочени и други различия, ако такива се забележат при извършването на преглед на съдържанието на съответните фирмени интернет страници)

7. Какви фирмени ценности посочват компаниите, че изповядват? What are the types of firm values each company claims to hold? (Постепенно се запълва с отговори в процеса на преглед на фирмените данни. Към момента съществува богат списък от официални фирмени ценности на опериращи у нас компании, представен билингуално – на български и на английски език, който може да се разширява при необходимост от участниците в изследването след одобрение от ръководителя, за да бъдат включени своевременно новите величини.)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **7.1.** | Не се споменават официални ценности. | Company does not mention any professed values. | | **7.13.** | Отвореност (откритост) | Openness (availability) |
| **7.2.** | Ефективност | Efficiency | | **7.14.** | Професионали-зъм | Professionalism |
| **7.3.** | Вдъхновение (жар, интерес, увереност) | Inspiration (zest, can-do attitude) | | **7.15.** | Талант | Talent |
| **7.4.** | Иновативност/ иновация | Innovativeness / innovation | | **7.16.** | Посветеност | Commitment |
| **7.5.** | Честност | Honesty | | **7.17.** | Почтеност, интегритет | Integrity |
| **7.6.** | Динамика | Dynamics | | **7.18.** | Обслужване | Service |
| **7.7.** | Отговорност | Responsibility | | **7.19.** | (Овластяване и) подотчетност | (Empowerment &) Accountability |
| **7.8.** | Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им) | Commitment (care, orientation) to customers (clients); (customer excellence) | | **7.20.** | Достойнство и уважение (уважителен) | Dignity and respect (respectful) |
| **7.9.** | Работа в екип | Teamwork | | **7.21.** | Финансова отговорност | Financial responsibility |
| **7.10.** | Гъвкавост | Flexibility | | **7.22.** | Оперативна конкуренто-способност | Operational competitiveness |
| **7.11.** | Доверие | Trust | | **7.23.** | Социално благоденствие (благосъстояние) | Social wellbeing (welfare) |
| **7.12.** | Превъзходство (съвършенство) | Excellence | | **7.24.** | Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение) | Top / high performance (performing) / achievements |

(продължение)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **7.25.** | Страст (страстен) | Passion / passionate | | **7.41.** | Семейна компания | A family company |
| **7.26.** | Кураж (смелост) | Courage (daring) | | **7.42.** | Силата на технологията | The power of technology |
| **7.27.** | Сътрудничество (с клиентите) | Collaboration (with clients) | | **7.43.** | Цифровизацията като настояще | Digitization as present |
| **7.28.** | Видимост | Visibility | | **7.44.** | Равнопоставеност, приобщаващ (приобщаване) | Equal opportunity, Inclusive(ness) |
| **7.29.** | Скорост | Velocity | | **7.45.** | Решителност | Determination |
| **7.30.** | Стойност (за акционери, индивиди) | Value (for shareholders, individuals) | | **7.46.** | Възнаграждаваща | Rewarding |
| **7.31.** | Доставка | Delivery | | **7.47.** | Опазване на околната среда | Ecological orientation (Make green easy) |
| **7.32.** | Лидерство (базирано на ценности) | Leadership (value-based) | | **7.48.** | Оценяване по резултатите | Measure by results |
| **7.33.** | Хора (ориентация към служителите) | People (employee orientation) | | **7.49.** | Смелост (поемане на риск) | Boldness (risk taking) |
| **7.34.** | Предприемачески дух | Entrepreneurial spirit | | **7.50.** | Ориентация към растеж | Growth mindset |
| **7.35.** | Лоялност | Loyalty | | **7.51.** | Приоритет на оказването на помощ | Help first. |
| **7.36.** | Преданост | Dedication | | **7.52.** | Показване на най-доброто от себе си | Be your best self. |
| **7.37.** | Устойчиво развитие | Sustainability | | **7.53.** | Простота | Simplicity |
| **7.38.** | Производствена компания | A manufacturing company | | **7.54.** | Усилена работа | Hard Work |
| **7.39.** | Осъзнаване важността на качеството (качество) | Quality awareness (quality) | | **7.55.** | Глобалност (глобално мислене, глобални принципи на Съливан) | Global (thinking) (Global Sullivan Principles) |
| **7.40.** | (Икономически) успех | (Economic) success | | **7.56.** | Бързина | Fast |

(продължение)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **7.57.** | Прецизност | Accurate | | **7.75.** | Адаптиране към промяната | Adapt to change |
| **7.58.** | Прозрачност | Transparency | | **7.76.** | Здраве (активен и здравословен начин на живот) | Health (active and healthy lifestyle) |
| **7.59.** | Любов (към екипа), екипност, заедност, дух | (Team) love (togetherness, spirit) | | **7.77.** | Безопасност | Safety |
| **7.60.** | (Пълна) поверителност | Total Privacy (Confidentiality) | | **7.78.** | Забавление (в офиса) | (Office) fun |
| **7.61.** | Решителност (и страст) | Decisive (and passionate) | | **7.79.** | Грижа за околната среда | Care for nature (environment) |
| **7.62.** | Скромност | Humble | | **7.80.** | Творчество | Creativity |
| **7.63.** | (споделена) цел-ориентир | Purpose (sharing) | | **7.81.** | Независимост | Independence |
| **7.64.** | Партньорство | Partnership | | **7.82.** | (благоприятна) възможност | Opportunity |
| **7.65.** | Скорост | Speed | | **7.83.** | Загриженост | Care |
| **7.66.** | Ценова конкурентоспособност | Price competitiveness | | **7.84.** | Планиране | Planning |
| **7.67.** | Споделяне (на процеси, знание) | Sharing (of processes, knowledge) | | **7.85.** | Баланс „работа - личен живот“ | Work-life balance |
| **7.68.** | Експертиза | Expertise | | **7.86.** | Включване | Involvement |
| **7.69.** | Възможност | Possibility | | **7.87.** | Организационно развитие | Organizational development |
| **7.70.** | Справедливост | Fairness | | **7.88.** | Етичност (етика) | Ethics |
| **7.71.** | Свобода | Freedom | | **7.89.** | Визия | Vision |
| **7.72.** | Прозрачност | Transparency | | **7.90.** | Обединяване | United (unification) |
| **7.73.** | Непрекъснато подобряване (продукти, услуги, процеси) | Continuous improvement (products, services, processes) | | **7.91.** | Общочовешки ценности (хуманност) | Universal human values (humanity) |
| **7.74.** | Проактивност | Proactivity | | **7.92.** | Християнски ценности | Christian values |

(продължение)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **7.93.** | Разнообразие (различия) | Diversity (differences… in experience and views) | | ... | Възможност за добавяне на нови официални фирмени ценности, когато такива бъдат забелязани при преглед на съответните интернет страници. (Possibility of adding new official company values when such are noticed by viewing relevant web pages.) |
| **7.94.** | Гъвкав (пъргав) | Agile | | | |
| **7.95.** | Без голословие | No nonsense | | | |
| **7.96.** | Смирение | Humility | | | |
| **7.97.** | Комуникиране | Communication | | | |

8. Върху какви фирмени принципи компаниите твърдят, че подчиняват своите действия? On what management principles do the companies claim they subordinate their activities? (Постепенно се запълва с отговори в процеса на преглед на фирмените данни. Към момента съществува богат списък от официални фирмени принципи на опериращи у нас компании, представен билингуално – на български и на английски език, който може да се разширява при необходимост от участниците в изследването след одобрение от ръководителя, за да бъдат включени своевременно новите величини.)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **8.1.** | Не се споменават официални фирмени принципи, направляващи дейността | Company does not mention any professed principles, guiding its actions. | | **8.10.** | Пъргавост (пъргаво мислене) | Agility (agile thinking) |
| **8.2.** | Иновация (иновативен дух) | Innovation (innovative spirit) | | **8.11.** | Прозрачност | Transparency |
| **8.3.** | Оптимизация | Optimization | | **8.12.** | Надеждност | Reliability |
| **8.4.** | Качество | Quality | | **8.13.** | Хора (ориентация към хората) | People (orientation) |
| **8.5.** | Равни възможности, разнообразие и включване | Equal opportunity, diversity and inclusion | | **8.14.** | Професионализъм | Professionalism |
| **8.6.** | Ефикасност | Effectiveness | | **8.15.** | Сигурност | Security |
| **8.7.** | Непрекъснато подобрение | Continuous improvement | | **8.16.** | (оживена) екипна работа | (spirited) teamwork |
| **8.8.** | Скорост | Speed | | **8.17.** | Култура на загриженост | Caring culture |
| **8.9.** | Гъвкавост | Flexibility | | **8.18.** | Клиентите са най-важни | Customers first |

(продължение)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **8.19.** | Сътрудничество/ партньорство (с клиентите) | Collaboration/ partnership (with clients) | | **8.38.** | Устойчиво развитие | Sustainability |
| **8.20.** | Преследване на измерими резултати | Pursuing measurable results | | **8.39.** | Уважение | Respect |
| **8.21.** | Дългосрочна ориентация | Long-term orientation | | **8.40.** | Успех | Success |
| **8.22.** | Ориентация към печалба | Profitability orientation | | **8.41.** | Удобство | Comfort |
| **8.23.** | Конкурентно ценообразуване | Competitive pricing | | **8.42.** | Пазарен лидер | Market leader |
| **8.24.** | Безопасност | Safety | | **8.43.** | Без риск | No risk |
| **8.25.** | Ориентация към високите технологии | High technology orientation | | **8.44.** | Независимост | Independence |
| **8.26.** | Да бъде ролеви модел | Being a role model | | **8.45.** | Опит (преживяване) | Experience |
| **8.27.** | Споразумяване относно целите | Agreeing upon goals | | **8.46.** | Ефективност | Efficiency |
| **8.28.** | Делегиране | Delegating | | **8.47.** | Консултиране | Advise |
| **8.29.** | Информиране и комуникиране | Informing & communicating | | **8.48.** | (пазарни) познания | (market) knowledge |
| **8.30.** | Предоставяне на обратна връзка | Giving feedback | | **8.49.** | Продуктова специализация | Product specialization |
| **8.31.** | Поддържане на представянето/ изпълнението | Maintaining performance | | **8.50.** | Специфициране на дейността според нуждите на клиента | Customiza-tion |
| **8.32.** | Окуражаване и поставяне на предизвикателст ва | Encouraging (courage) & challenging | | **8.51.** | Динамизъм | Dynamism |
| **8.33.** | Утвърждаване на иновативна култура | Enabling a culture of innovation | | **8.52.** | Следпродажбе-но обслужване | After sales services |
| **8.34.** | Доверие | Trust (trustworthines s) | | **8.53.** | Ориентация към учене | Learning orientation |
| **8.35.** | Солидарност | Solidarity | | **8.54.** | Упоритост в опитването | Trying harder |
| **8.36.** | Посветеност | Commitment | | **8.55.** | Творчество (въображение) | Creativity (imagination) |
| **8.37.** | Скромност | Modesty | | **8.56.** | Споделяне | Sharing |

(продължение)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **8.57.** | Забавление | Having fun | | **8.78.** | Загриженост за околната среда | Environmental concern |
| **8.58.** | Първо даваме | Give first | | **8.79.** | Промяна | Change |
| **8.59.** | Почтеност, интегритет, коректност | Integrity | | **8.80.** | Талант | Talent |
| **8.60.** | Доброта | Kindness | | **8.81.** | Проектен мениджмънт | Project management |
| **8.61.** | Прагматизъм | Pragmatism | | **8.82.** | Здраве | Health |
| **8.62.** | Смирение | Humility | | **8.83.** | Без тормоз | Harassment-free |
| **8.63.** | Визия | Vision | | **8.84.** | Спазване на закона | Compliance with law |
| **8.64.** | Осъществяване | Execution | | **8.85.** | Човешки права | Human rights |
| **8.65.** | Комуникиране | Communica-tion | | **8.86.** | Усърдие | Diligence |
| **8.66.** | Красотата работи по-добре | Beauty Works Better | | **8.87.** | Поверител-ност | Confidentiality |
| **8.67.** | Разсъждаване | Reflection | | **8.88.** | Страст | Passion |
| **8.68.** | Щастие и благоденствие | Happiness & wellbeing | | **8.89.** | (Оперативно) съвършенство | (Operational) excellence |
| **8.69.** | Отзивчивост | Responsive (ness) | | **8.90.** | Колегиалност | Collegiality |
| **8.70.** | Наставничество | Stewardship | | **8.91.** | Единство | Unity |
| **8.71.** | Стабилност | Stability | | **8.92.** | Холизъм | Holism |
| **8.72.** | Спокойствие | Peace of mind | | **8.93.** | Практическа ориентация | Practical orientation |
| **8.73.** | (Социална) отговорност (към обществото) | (Social) responsibility (to society) | | **8.94.** | Точно обслужване | Punctual service |
| **8.74.** | Семеен бизнес | Family business | | **8.95.** | (овластяване и) подотчетност | (Empowerment &) Accountability |
| **8.75.** | Процесно мислене | Process thinking | | **8.96.** | Бързина на отговора | Responsiveness |
| **8.76.** | Партньорство с бъдеще (ориентация към бъдещето) | Partners for the Future (future-orientation) | | **8.97.** | Приспособява не (адресиране) към местните условия | Local embeddedness |
| **8.77.** | Етичност (етика) | Ethics | | **8.98.** | Лидерство | Leadership |

(продължение)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **8.99.** | Защита (подкрепа) | Advocacy | | **...** | Възможност за добавяне на нови официални принципи на мениджмънта за компанията, когато такива бъдат забелязани при преглед на съответните интернет страници. (Possibility of adding new official management principles for the company when such are noticed by viewing relevant web pages.) |

9. Използва ли компанията в съдържанието, описващо нейната култура, едновременно понятията „мисия“ и „визия“? Does the company use in the presented information, describing its culture, both terms "mission" and "vision"? (Извършва се избор на една от двете алтернативи!)

- Да (Yes)
- Не (No)

При отрицателен отговор, преминете на въпрос 12.

При положителен отговор на предходния въпрос, моля уточнете...

10. Откроена ли е ясно разликата между понятията „мисия“ и „визия“ при разкриване на провъзгласената култура на организацията? Is the difference between the applied terms "mission" and "vision" clearly outlined?

- Да (Yes)
- До известна степен (To some degree)
- Не (No)
- Неприложимо (not-applicable)

11. Кое от двете използвани понятия за разкриване на целеви атрибути на провъзгласената фирмена култура (мисия или визия) е по-общо (т.е. смислово обхваща другото)? To which of the applied terms "mission" and "vision" is attributed a richer bunch from nuances in meaning?

- чрез нюансите на придаденото значение визията съдържа в себе си мисията (the vision contains the essence of the mission)
- чрез нюансите на придаденото значение мисията съдържа в себе си визията (the mission contains the essence of the vision)
- неприложимо (not-applicable)

12. Какви компоненти на фирмената мисия могат да бъдат откроени в съдържанието, представено от компанията? (дори и самото понятие да не е използвано) What are the components of the company mission that may be identified in the presented content? (списъкът е генериран по идентифицираните компоненти в публикациите на Pearce, David, 1987;

David, 1989; Bart, 2000; Bart, Bontis, Taggar, 2001; Leggat, Holmes, 2015, като дублиращите се между тях са премахнати или модифицирани, за да се избегне двойно броене) (Може да се отбелязва повече от един отговор!)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **12.1.** | Специфициране на целеви пазари (Specification of target markets) | | **12.12.** | Поведенски стандарти (Behavioral standards) |
| **12.2.** | Основни продукти и/или услуги (Principal products and/ or services) | | **12.13.** | Цел на организацията (Purpose/ goal/ aim of the organization) |
| **12.3.** | Географска област (Geographic domain) | | **12.14.** | Организационни резултати (Organization results) |
| **12.4.** | Сърцевинна (основна) технология (Core technology) | | **12.15.** | Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване (Reason for being) |
| **12.5.** | Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността (Commitment to survival, growth and profitability) | | **12.16.** | Отличаващи компетентности (Distinctive competencies) |
| **12.6.** | Ключови елементи във фирмената философия (Key elements in company philosophy) | | **12.17.** | Ясни конкурентни предимства (Clear competitive advantages) |
| **12.7.** | Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност (Company self-concept, identity) | | **12.18.** | Яснота на фирмените интереси (Clearly defined interests of the organization) |
| **12.8.** | Желан обществен имидж (Desired public image) | | **12.19.** | Специфични финансови цели (Specific financial objectives, targets ) |
| **12.9.** | Ценности/ вярвания (Values/ beliefs) | | **12.20.** | Специфични нефинансови цели (Specific non-financial objectives, targets ) |
| **12.10.** | Желана конкурентна позиция (Desired competitive position) | | **12.21.** | Сърцевинна идеология (Core ideology) |
| **12.11.** | Конкурентна стратегия (Competitive strategy) | | **12.22.** | Не са разкрити никакви компоненти (No components are revealed) |

13. Какви компоненти на фирмената визия могат да бъдат откроени в съдържанието, представено от компанията? What are the components of the company vision that may be identified in the presented content? (дори и самото понятие да не е използвано) (списъкът е генериран по идентифицираните компоненти в публикациите на Lipton, 1996; Collins, Porras, 1996a; Мирчев, Шереметов, Стоянова, 2009; като дублиращите се между тях са премахнати или модифицирани, за да се избегне двойно броене) (Може да се отбелязва повече от един отговор!)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.** | Мисия (Mission) | | **4.** | Същностна/ сърцевинна идеология (Core ideology) |
| **2.** | Стратегия (Strategy) | | **5.** | Предначертано/ провидяно бъдеще (Envisioned future) |
| **3.** | Фирмена култура (Firm culture) | | **6.** | Не са разкрити никакви компоненти (No components are revealed) |

14. От колко думи се състои фирмената мисия? How many words does the firm mission contain? (проверката се осъществява автоматично чрез функцията WordCount в програмен продукт Microsoft Office Word text editor)
- ……. (Отговорът представлява цифра!)

15. От колко думи се състои фирмената визия? How many words does the firm vision contain? (проверката се осъществява автоматично чрез функцията WordCount в програмен продукт Microsoft Office Word text editor)
- ……. (Отговорът представлява цифра!)

16. Какво е името на компанията? What is the name of the company? (Постепенно се генерира се разнообразие от отговори според специфичните наименования на компаниите. Текстът със съответното наименование на компанията се записва директно в съответната клетка. Името на компанията се изписва на български език във файла с български променливи. Името на компанията се изписва на английски език във файла с български променливи, както е официално заявено в Търговския регистър и прието в съответната компания.)
- ...................................................

17. В каква работодателска организация членува проучваната компания? To what employer organization does the surveyed company belong? (Избира се един от предложените осем алтернативни отговори)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **17.1.** | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата (Bulgarian-Russian chamber of commerce and industry) | | **17.6.** | Инкубатор за стартъпи CampusX (Incubator of start-ups CampusX) |
| **17.2.** | Българо-Турска търговска камара (Bulgarian-Turkish Chamber of Commerce) | | **17.7.** | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург (Business club Belgium – Bulgaria – Luxemburg) |

(продължение)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **17.3.** | Българо-Китайска търговско-промишлена палата (Bulgarian-Chinese Chamber of Commerce and Industry - BCCCI) | | **17.8.** | Норвежко-Българска бизнес група (Norwegian – Bulgarian business group) |
| **17.4.** | Индийско-Българска бизнес камара (Indian-Bulgarian business chamber) | | **17.9** | Шведско-Българската търговска камара (The Swedish Bulgarian Chamber of Commerce) |
| **17.5.** | Ирано-Българска Бизнес асоциация (Iranian-Bulgarian business association) | | **17.10.** | Македонско-Бугарска стопанска комора (Macedonian-Bulgarian chamber of commerce) |

18. Какъв вид е компанията? What is the type of the company? (Избира се един от предложените четири алтернативни отговори)

- Местно холдингово дружество (Local holding company)
- Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици (Independent organization without Strategic Economic Entities - SEE)
- Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество (SEE of a local holding company)
- Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация (SEE of a multinational organization)
- Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България (Foreign company not mentioning Bulgaria)

Ако сте отговорили на предходния въпрос чрез една от първите две алтернативи, то преминете директно на въпрос 22.

Ако проучваната бизнес организация е контролирана от местно холдингово дружество или мултинационална организация, моля, посочете...

19. На кое холдингово дружество или мултинационална организация принадлежи проучваната компания? To which local holding company or multinational organization does the surveyed firm belong? (освен конкретно име на фирмата-майка може да се използва и „неприложимо“ за самостоятелни стопански единици) (Постепенно се генерира разнообразие от отговори според специфичните наименования на компаниите.)

- **неприложимо (not applicable)** – Този отговор се използва, ако съответната компания няма фирма-майка!
- .................................................................

20. Могат ли да се открият на интернет (под)страницата на компанията целеви атрибути на нейната провъзгласена култура, специфични за нея и различни от тези на фирмата-майка? Does the organization's sub-site possess key attributes of its professed culture that seem specific and different from these, associated with the mother-company? (Избира се една от трите предложени алтернативи.)

- да (Yes)
- не (No)
- неприложимо (not-applicable)

21. От каква страна произхожда фирмата-майка? What is the origin of the mother-company for the surveyed SEE? (Постепенно се запълва с разнообразни отговори в процеса на преглед на фирмените данни.)

- неприложимо (not applicable) – Този отговор се използва, ако съответната компания няма фирма-майка.
- ...............................................

22. Нетна печалба на фирмата (Company net profit) (отговорът представлява цифра и се взима от достъпните финансови документи на фирмата)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2018г. | 2019г. | 2020г. | 2021г. | 2022г. | 2023г. | - средна аритметична величина |

23. Приходи от дейността на компанията (Annual turnover) (отговорът представлява цифра и се взима от достъпните финансови документи на фирмата) (net annual turnover, net sales income)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2018г. | 2019г. | 2020г. | 2021г. | 2022г. | 2023г. | - средна аритметична величина |

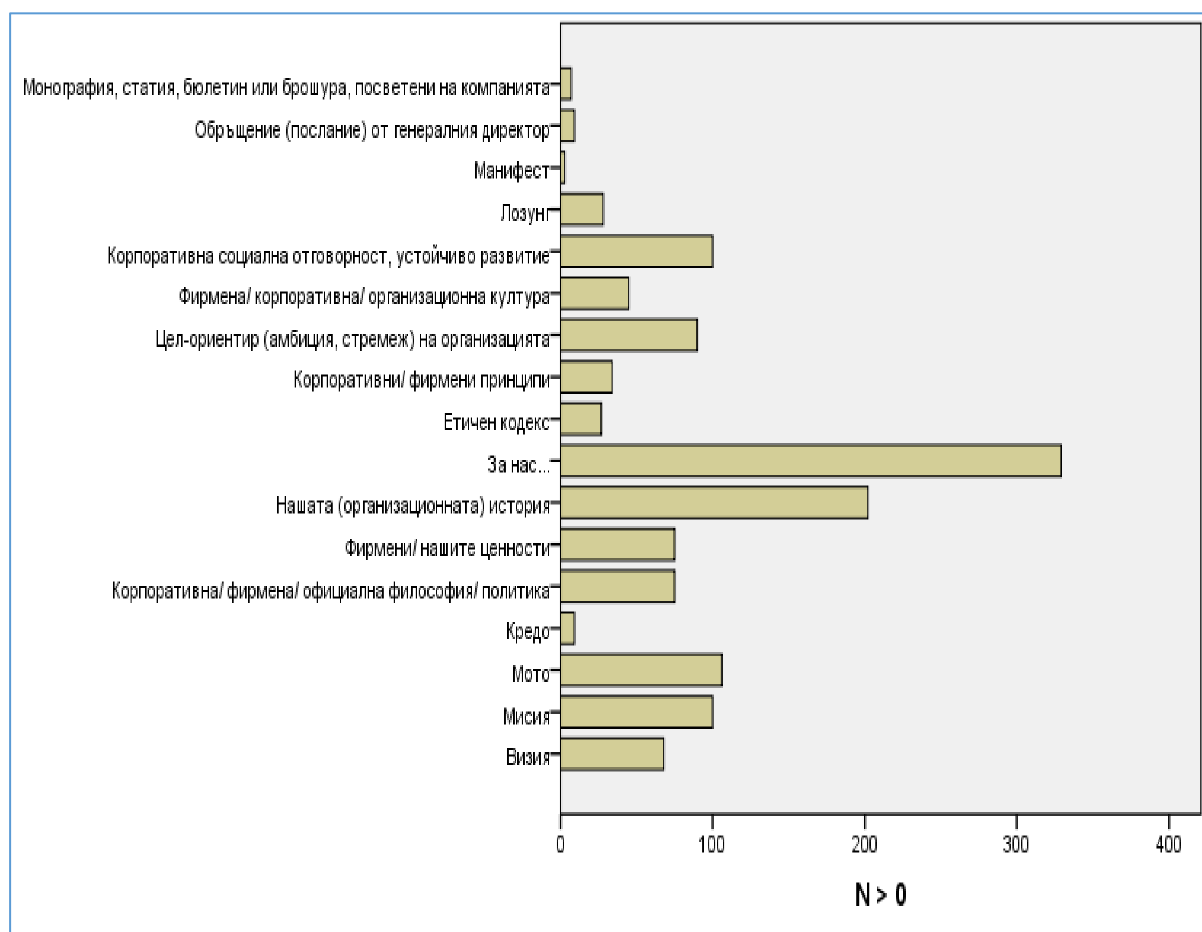
24. Отраслова принадлежност на бизнес организацията, **агрегирана класификация** (Branch of industry for the business organization, aggregate classification).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **24.1.** | Индустриално производство (Industrial production) | | **24.4.** | Услуги (Services) |
| **24.2.** | Информационни технологии (Information technology) | | **24.5.** | Не може да бъде конкретизирана (Miscellaneous) |
| **24.3.** | Аутсорсинг (Oursourcing) | | **24.6** | Финансови услуги (Financial services) |

25. Отраслова принадлежност на бизнес организацията, **подробна класификация** (Branch of industry for the business organization, detailed classification) (variable 24a).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **25.1.** | Фармацевтична индустрия (Pharmaceutical industry) | | **25.18.** | Бизнес консултиране (Business consulting) |
| **25.2.** | Машиностроене (Machine building) | | **25.19.** | Медии (Media) |
| **25.3.** | Хранително-вкусова промишленост (Foodstuff industry) | | **25.20.** | Финансови услуги (Financial services) |
| **25.4.** | Химическа промишленост (Chemical industry) | | **25.21.** | Преработване на отпадъци в металургията (Metallurgy - scrap recycling) |
| **25.5.** | Стъкларска промишленост (Glass industry) | | **25.22.** | Търговия (Commerce) |
| **25.6.** | Високи технологии (High-tech) | | **25.23.** | Информационни технологии (Information technologies) |
| **25.7.** | Черна металургия (Non-ferrous metallurgy) | | **25.24.** | Аутсорсинг (Outsourcing) |
| **25.8.** | Строителство (Construction) | | **25.25.** | Не може да бъде определена (Miscellaneous) |
| **25.9.** | Обзавеждане, спортно оборудване (Furniture, sports equipment) | | **25.26.** | Сигурност (Security) |
| **25.10.** | Енергиен сектор (Energy production) | | **25.27.** | Услуги в сферата на човешките ресурси (HR services) |
| **25.11.** | Цветна металургия (Ferrous metallurgy) | | **25.28.** | Туризъм (Tourism) |
| **25.12.** | Сектор здравеопазване (Healthcare industry) | | **25.29.** | Правни услуги (Legal services) |
| **25.13.** | Дърводобив и дървопреработваща промишленост (Timbering & wood-processing) | | **25.30.** | Образование (Education) |
| **25.14.** | Селско стопанство (Agriculture) | | **25.31.** | Недвижими имоти (Real estate) |
| **25.15.** | Текстил, облекло, обувки (Textile-Clothing- Shoes) | | **25.32.** | Сектор на забавленията (Entertainment) |
| **25.16.** | Транспортен бизнес (Transport business) | | **25.33.** | Услуги за сертифициране на компании по качеството (Quality certification) |
| **25.17.** | Сектор на комуналните услуги (Public utilities) | | **25.34.** | Военна индустрия (Military/ defense industry) |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Едномерни разпределения на изследваните величини




Фигура 1. Честотно разпределение на употребата на специфични документи от компаниите за описание на провъзгласената култура в интернет

Таблица 1
Честотно разпределение на употребата на специфични документи от компаниите за описание на провъзгласената култура в интернет

**$x_1m Frequencies**

| 1. Чрез какви документи е описана провъзгласената култура на компанията в интернет? | | Отговори | | Процент от компаниите, използвали поне един документ |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Процент | |
| Документи - провъзгласена култура[a] | Визия | 68 | 5,2% | 19,6% |
| | Мисия | 100 | 7,7% | 28,8% |
| | Мото | 106 | 8,1% | 30,5% |
| | Кредо | 9 | 0,7% | 2,6% |
| | Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика | 75 | 5,7% | 21,6% |
| | Фирмени/ нашите ценности | 75 | 5,7% | 21,6% |
| | Нашата (организационната) история | 202 | 15,5% | 58,2% |
| | За нас... | 329 | 25,2% | 94,8% |
| | Етичен кодекс | 27 | 2,1% | 7,8% |
| | Корпоративни/ фирмени принципи | 34 | 2,6% | 9,8% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията | 90 | 6,9% | 25,9% |
| | Фирмена/ корпоративна/ организационна култура | 45 | 3,4% | 13,0% |
| | Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие | 100 | 7,7% | 28,8% |
| | Лозунг | 28 | 2,1% | 8,1% |
| | Манифест | 3 | 0,2% | 0,9% |
| | Обръщение (послание) от генералния директор | 9 | 0,7% | 2,6% |
| | Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията | 7 | 0,5% | 2,0% |
| Общо | | 1307 | 100,0% | 376,7% |

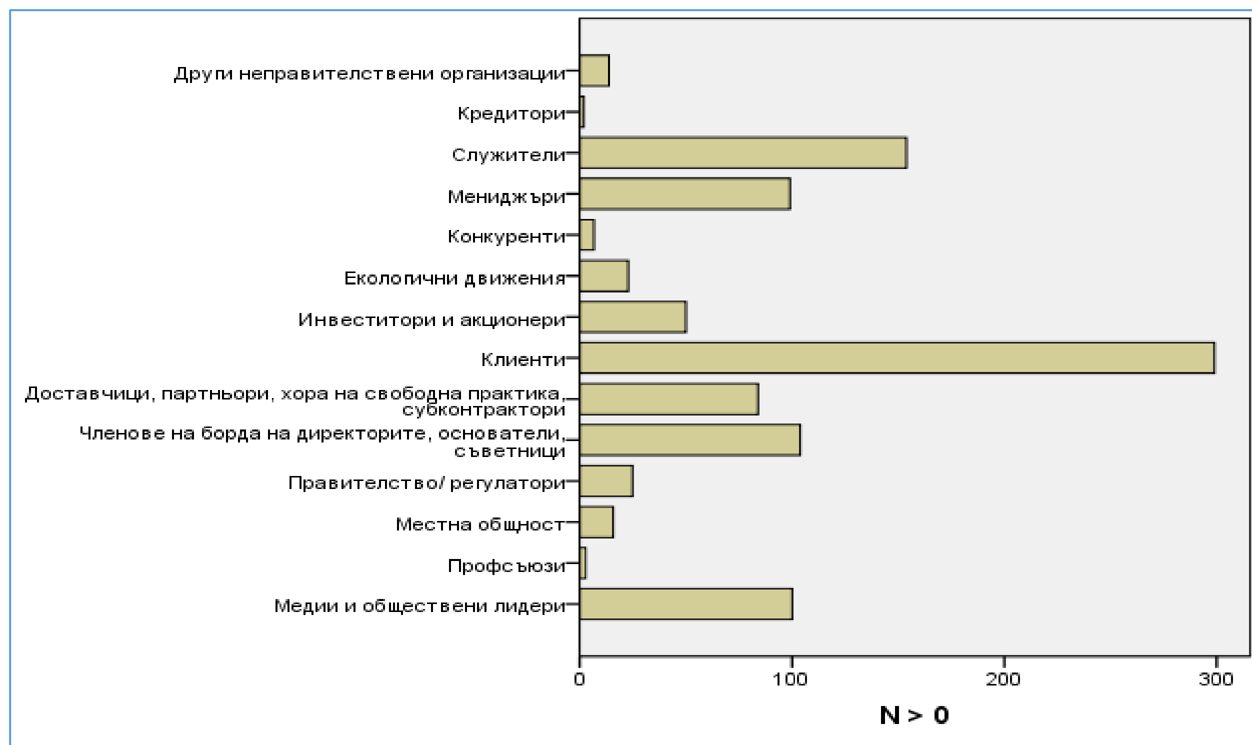
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Таблица 2
Брой на бизнес организациите, проучвани за наличие на документи за описване на провъзгласената култура в интернет

**Case Summary**

| | (Компании) Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Валидни | | Липсващи | | Общо | |
| | N | Процент | N | Процент | N | Процент |
| $x_1m[a] | 347 | 95,3% | 17 | 4,7% | 364 | 100,0% |

a. Dichotomy group tabulated at value 1.




Фигура 2. Особености на посочването на заинтересовани групи за компаниите на съответните интернет страници

Таблица 3
Честотно разпределение на определяните като важни за бизнеса заинтересовани групи от изследваните компании

**$x_2m Frequencies**

| 2. Какви заинтересовани групи на компанията се посочват (споменават) в съдържанието, използвано за разкриване на тяхната прокламирана култура в интернет в контекста на изразена загриженост и/или друго специфично отношение? | | Отговори | | Процент от компаниите, споменали поне една заинтересована група |
|---|---|---|---|---|
| | | N | проценти | |
| Заинтересовани групи[a] | Медии и обществени лидери | 100 | 10,2% | 30,4% |
| | Профсъюзи | 3 | 0,3% | 0,9% |
| | Местна общност | 16 | 1,6% | 4,9% |
| | Правителство/ регулатори | 25 | 2,6% | 7,6% |
| | Членове на борда на директорите, основатели, съветници | 104 | 10,6% | 31,6% |
| | Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори | 84 | 8,6% | 25,5% |
| | Клиенти | 299 | 30,5% | 90,9% |
| | Инвеститори и акционери | 50 | 5,1% | 15,2% |
| | Екологични движения | 23 | 2,3% | 7,0% |
| | Конкуренти | 7 | 0,7% | 2,1% |
| | Мениджъри | 99 | 10,1% | 30,1% |
| | Служители | 154 | 15,7% | 46,8% |
| | Кредитори | 2 | 0,2% | 0,6% |
| | Други неправителствени организации | 14 | 1,4% | 4,3% |
| Total | | 980 | 100,0% | 297,9% |

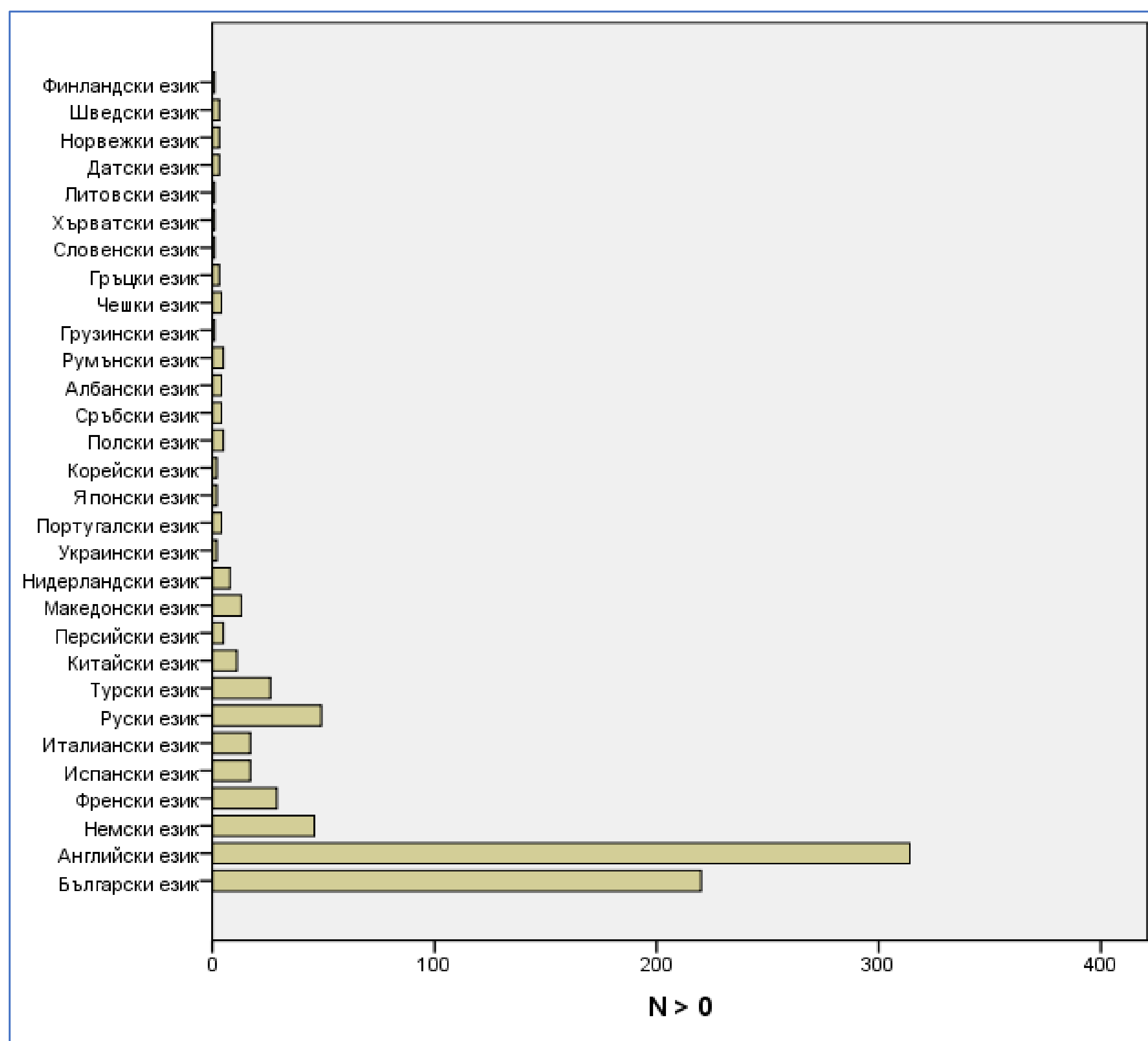
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Таблица 4
Брой на бизнес организациите, проучвани за посочване на конкретни заинтересовани групи в съдържанието на техните интернет страници

**Case Summary**

| | (Компании) Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Валидни | | Липсващи | | Общо | |
| | N | Процент | N | Процент | N | Процент |
| $x_2m[a] | 329 | 90,4% | 35 | 9,6% | 364 | 100,0% |

a. Dichotomy group tabulated at value 1.




Фигура 3. Особености в използването на езикови версии за интернет страниците на изследваните компании

Таблица 5

Честотно разпределение на използваните езикови версии на интернет страниците на проучваните компании

**$x_3m Frequencies**

| 3. На какви езици се представя информацията, посветена на официалната култура на съответната бизнес организация в интернет? | | Отговори | | Процент от компаниите, използвали поне един език |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Проценти | |
| Използвани езици[a] | Български език | 220 | 27,1% | 60,4% |
| | Английски език | 315 | 38,8% | 86,5% |
| | Немски език | 47 | 5,8% | 12,9% |
| | Френски език | 30 | 3,7% | 8,2% |
| | Испански език | 18 | 2,2% | 4,9% |
| | Италиански език | 17 | 2,1% | 4,7% |
| | Руски език | 49 | 6,0% | 13,5% |
| | Турски език | 26 | 3,2% | 7,1% |
| | Китайски език | 12 | 1,5% | 3,3% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Персийски език | 5 | 0,6% | 1,4% |
| | Македонски език | 13 | 1,6% | 3,6% |
| | Нидерландски език | 8 | 1,0% | 2,2% |
| | Украински език | 2 | 0,2% | 0,5% |
| | Португалски език | 5 | 0,6% | 1,4% |
| | Японски език | 3 | 0,4% | 0,8% |
| | Корейски език | 2 | 0,2% | 0,5% |
| | Полски език | 6 | 0,7% | 1,6% |
| | Сръбски език | 4 | 0,5% | 1,1% |
| | Албански език | 4 | 0,5% | 1,1% |
| | Румънски език | 5 | 0,6% | 1,4% |
| | Грузински език | 1 | 0,1% | 0,3% |
| | Чешки език | 4 | 0,5% | 1,1% |
| | Гръцки език | 3 | 0,4% | 0,8% |
| | Словенски език | 1 | 0,1% | 0,3% |
| | Хърватски език | 1 | 0,1% | 0,3% |
| | Литовски език | 1 | 0,1% | 0,3% |
| | Датски език | 3 | 0,4% | 0,8% |
| | Норвежки език | 3 | 0,4% | 0,8% |
| | Шведски език | 3 | 0,4% | 0,8% |
| | Финландски език | 1 | 0,1% | 0,3% |
| Total | | 812 | 100,0% | 223,1% |

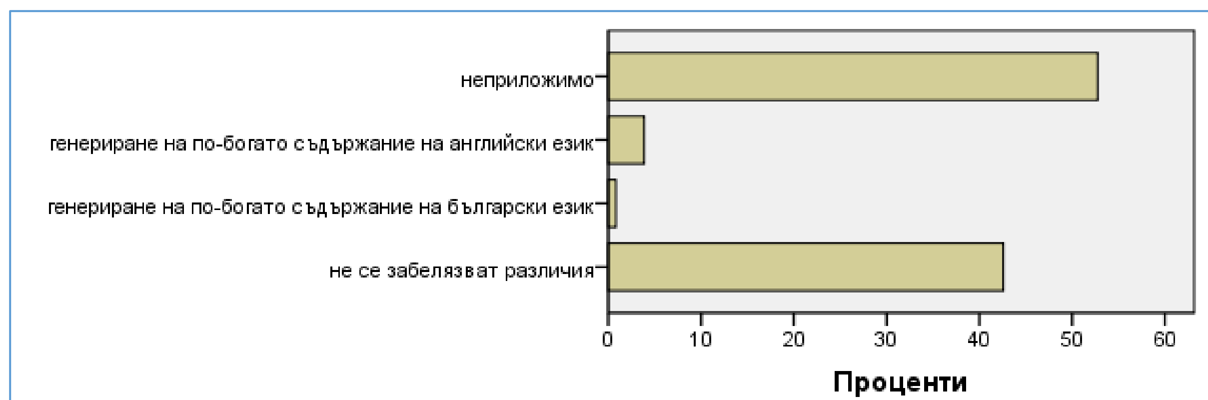
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Таблица 6
Брой на бизнес организациите, проучвани за наличие на палитра от езикови версии на интернет страниците

**Case Summary**

| | (Компании) Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Валидни | | Липсващи | | Общо | |
| | N | Процент | N | Процент | N | Процент |
| $x_3m[a] | 364 | 100,0% | 0 | 0,0% | 364 | 100,0% |

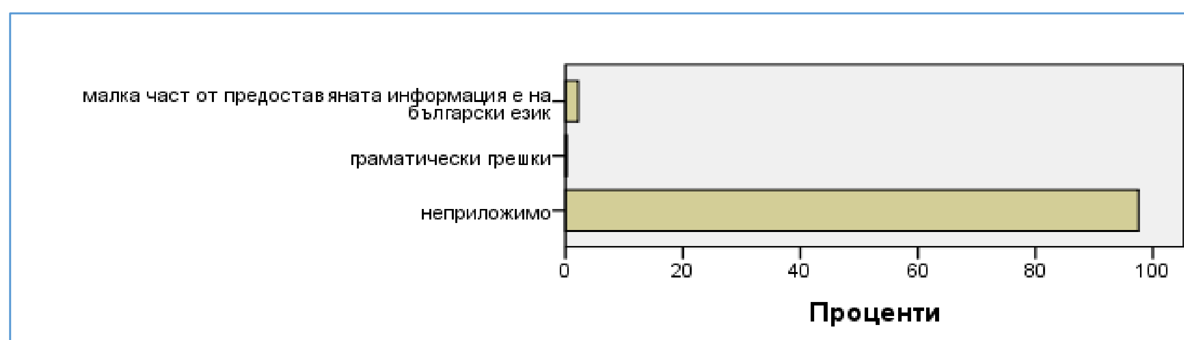
a. Dichotomy group tabulated at value 1.




Фигура 4. Особености на идентифицираните различия в представяната информация на български и на английски език във връзка с прокламираната организационна култура

Таблица 7
Идентифицираните различия в представяната информация на български и на английски език във връзка с прокламираната организационна култура

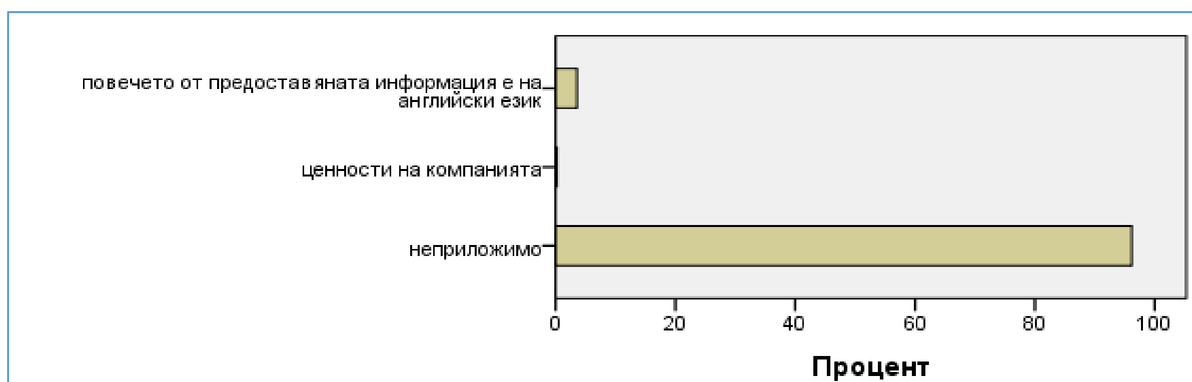
| **4. Забелязват ли се различия в представяната информация на български и на английски език във връзка с прокламираната организационна култура?** | | **Честота** | **Процент** | **Валиден процент** | **Кумулативен процент** |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | не се забелязват различия | 155 | 42,6 | 42,6 | 42,6 |
| | генериране на по-богато съдържание на български език | 3 | ,8 | ,8 | 43,4 |
| | генериране на по-богато съдържание на английски език | 14 | 3,8 | 3,8 | 47,3 |
| | неприложимо | 192 | 52,7 | 52,7 | 100,0 |
| | Общо | 364 | 100,0 | 100,0 | |




Фигура 5. Особености на идентифицираните различия в информацията, представяна на български език...

Таблица 8
Идентифицираните различия в информацията, представяна на български език...

| **5. Различия в полза на информацията, представяна на български език...** | | **Честота** | **Процент** | **Валиден процент** | **Кумулативен процент** |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | неприложимо | 355 | 97,5 | 97,5 | 97,5 |
| | граматически грешки | 1 | ,3 | ,3 | 97,8 |
| | малка част от предоставяната информация е на български език | 8 | 2,2 | 2,2 | 100,0 |
| | Общо | 364 | 100,0 | 100,0 | |



Фигура 6. Особености на идентифицираните различия в информацията, представяна на английски език.

Таблица 9
Идентифицираните различия в информацията, представяна на английски език...

| 6. Различия в полза на информацията, представяна на английски език... | | Честота | Процент | Валиден процент | Кумулативен процент |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | неприложимо | 350 | 96,2 | 96,2 | 96,2 |
| | ценности на компанията | 1 | ,3 | ,3 | 96,4 |
| | повечето от предоставяната информация е на английски език | 13 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| | Общо | 364 | 100,0 | 100,0 | |

Таблица 10
Брой компании, разкрили на интернет страниците си официално изповядвани ценности

**Case Summary**

| | (Компании) Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Валидни | | Липсващи | | Общо | |
| | N | Процент | N | Процент | N | Процент |
| $x_7m[a] | 174 | 47,8% | 190 | 52,2% | 364 | 100,0% |

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Таблица 11
Честотно разпределение на декларираните фирмени ценности на сайтовете на целевите бизнес организации

**$x_7m Frequencies**

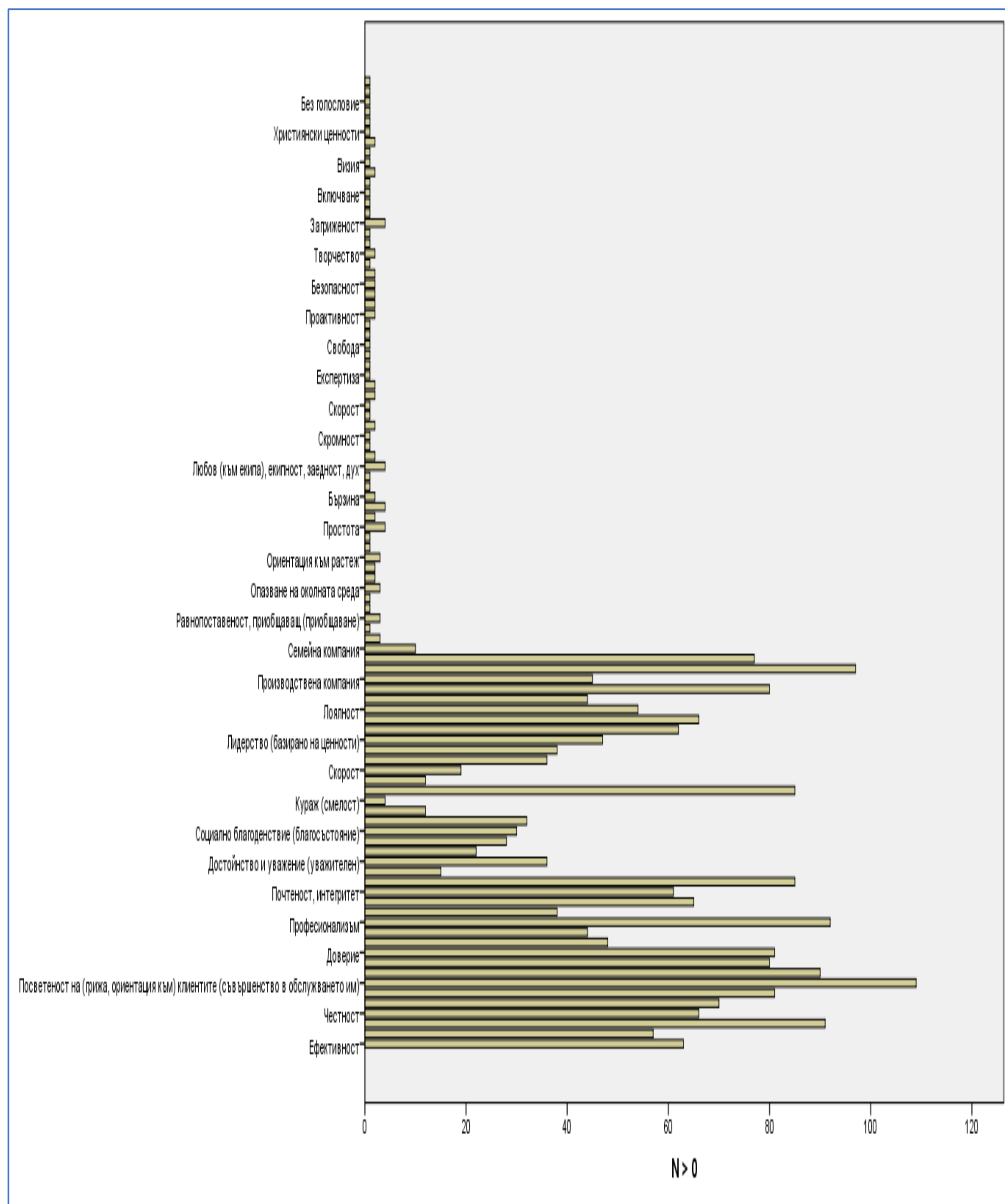
| 7. Какви фирмени ценности посочват компаниите, че изповядват? | | Отговори | | Процент от компаниите, споменали поне една ценност |
|---|---|---|---|---|
| | | N | процент | |
| Провъзгласени фирмени ценности[a] | Ефективност | 64 | 2,8% | 36,8% |
| | Вдъхновение (жар, интерес, увереност) | 58 | 2,5% | 33,3% |
| | Иновативност/ иновация | 92 | 4,0% | 52,9% |
| | Честност | 67 | 2,9% | 38,5% |
| | Динамика | 71 | 3,1% | 40,8% |
| | Отговорност | 82 | 3,6% | 47,1% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им) | 110 | 4,8% | 63,2% |
| | Работа в екип | 91 | 4,0% | 52,3% |
| | Гъвкавост | 81 | 3,5% | 46,6% |
| | Доверие | 82 | 3,6% | 47,1% |
| | Превъзходство (съвършенство) | 48 | 2,1% | 27,6% |
| | Отвореност | 44 | 1,9% | 25,3% |
| | Професионализъм | 92 | 4,0% | 52,9% |
| | Талант | 38 | 1,7% | 21,8% |
| | Посветеност | 66 | 2,9% | 37,9% |
| | Почтеност, интегритет | 62 | 2,7% | 35,6% |
| | Обслужване | 86 | 3,8% | 49,4% |
| | (Овластяване и) подотчетност | 15 | 0,7% | 8,6% |
| | Достойнство и уважение (уважителен) | 37 | 1,6% | 21,3% |
| | Финансова отговорност | 22 | 1,0% | 12,6% |
| | Оперативна конкурентоспособност | 28 | 1,2% | 16,1% |
| | Социално благоденствие (благосъстояние) | 30 | 1,3% | 17,2% |
| | Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение) | 33 | 1,4% | 19,0% |
| | Страст (страстен) | 12 | 0,5% | 6,9% |
| | Кураж (смелост) | 4 | 0,2% | 2,3% |
| | Сътрудничество (с клиентите) | 86 | 3,8% | 49,4% |
| | Видимост | 12 | 0,5% | 6,9% |
| | Скорост | 19 | 0,8% | 10,9% |
| | Стойност (за акционери, индивиди) | 36 | 1,6% | 20,7% |
| | Доставка | 39 | 1,7% | 22,4% |
| | Лидерство (базирано на ценности) | 48 | 2,1% | 27,6% |
| | Хора (ориентация към служителите) | 63 | 2,8% | 36,2% |
| | Предприемачески дух | 67 | 2,9% | 38,5% |
| | Лоялност | 55 | 2,4% | 31,6% |
| | Преданост | 45 | 2,0% | 25,9% |
| | Устойчиво развитие | 80 | 3,5% | 46,0% |
| | Производствена компания | 46 | 2,0% | 26,4% |
| | Осъзнаване важността на качеството | 97 | 4,2% | 55,7% |
| | (икономически) успех | 78 | 3,4% | 44,8% |
| | Семейна компания | 10 | 0,4% | 5,7% |
| | Силата на технологията | 3 | 0,1% | 1,7% |
| | Цифровизацията като настояще | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Равнопоставеност, приобщаващ (приобщаване) | 3 | 0,1% | 1,7% |
| | Решителност | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Възнаграждаваща | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Опазване на околната среда | 3 | 0,1% | 1,7% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Оценяване по резултатите | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Смелост (поемане на риск) | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Ориентация към растеж | 3 | 0,1% | 1,7% |
| | Приоритет на оказването на помощ | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Показване на най-доброто от себе си | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Простота | 4 | 0,2% | 2,3% |
| | Усилена работа | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Глобалност (глобално мислене, глобални принципи на Съливан) | 4 | 0,2% | 2,3% |
| | Бързина | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Прецизност | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Прозрачност | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Любов (към екипа), екипност, заедност, дух | 4 | 0,2% | 2,3% |
| | Пълна поверителност | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Решителност (и страст) | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Скромност | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | (споделена) цел-ориентир | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Партньорство | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Скорост | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Ценова конкурентоспособност | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Споделяне (на процеси, знание) | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Експертиза | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Възможност | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Справедливост | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Свобода | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Прозрачност | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Непрекъснато подобряване (продукти, услуги, процеси) | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Проактивност | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Адаптиране към промяната | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Здраве (активен и здравословен начин на живот) | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Безопасност | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Забавление (в офиса) | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Грижа за околната среда | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Творчество | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Независимост | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | (благоприятна) възможност | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Загриженост | 4 | 0,2% | 2,3% |
| | Планиране | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Баланс „работа - личен живот“ | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Включване | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Организационно развитие | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Етичност (етика) | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Визия | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Обединяване | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Общочовешки ценности (хуманност) | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Християнски ценности | 1 | 0,0% | 0,6% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Разнообразие (различия) | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Гъвкав (пъргав) | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Без голословие | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Смирение | 1 | 0,0% | 0,6% |
| | Комуникиране | 1 | 0,0% | 0,6% |
| Общо | | 2288 | 100,0% | 1314,9% |

a. Dichotomy group tabulated at value 1.




Фигура 7. Посочените фирмени ценности сред изследваните бизнес организации

Таблица 12
Брой компании, разкрили на интернет страниците си официално възприети принципи на мениджмънта

**Case Summary**

| | (Компании) Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Валидни | | Липсващи | | Общо | |
| | N | Процент | N | Процент | N | Процент |
| $x_8m[a] | 185 | 50,8% | 179 | 49,2% | 364 | 100,0% |

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Таблица 13
Честотно разпределение на принципите на мениджмънта, на които компаниите твърдят, че подчиняват своите действия

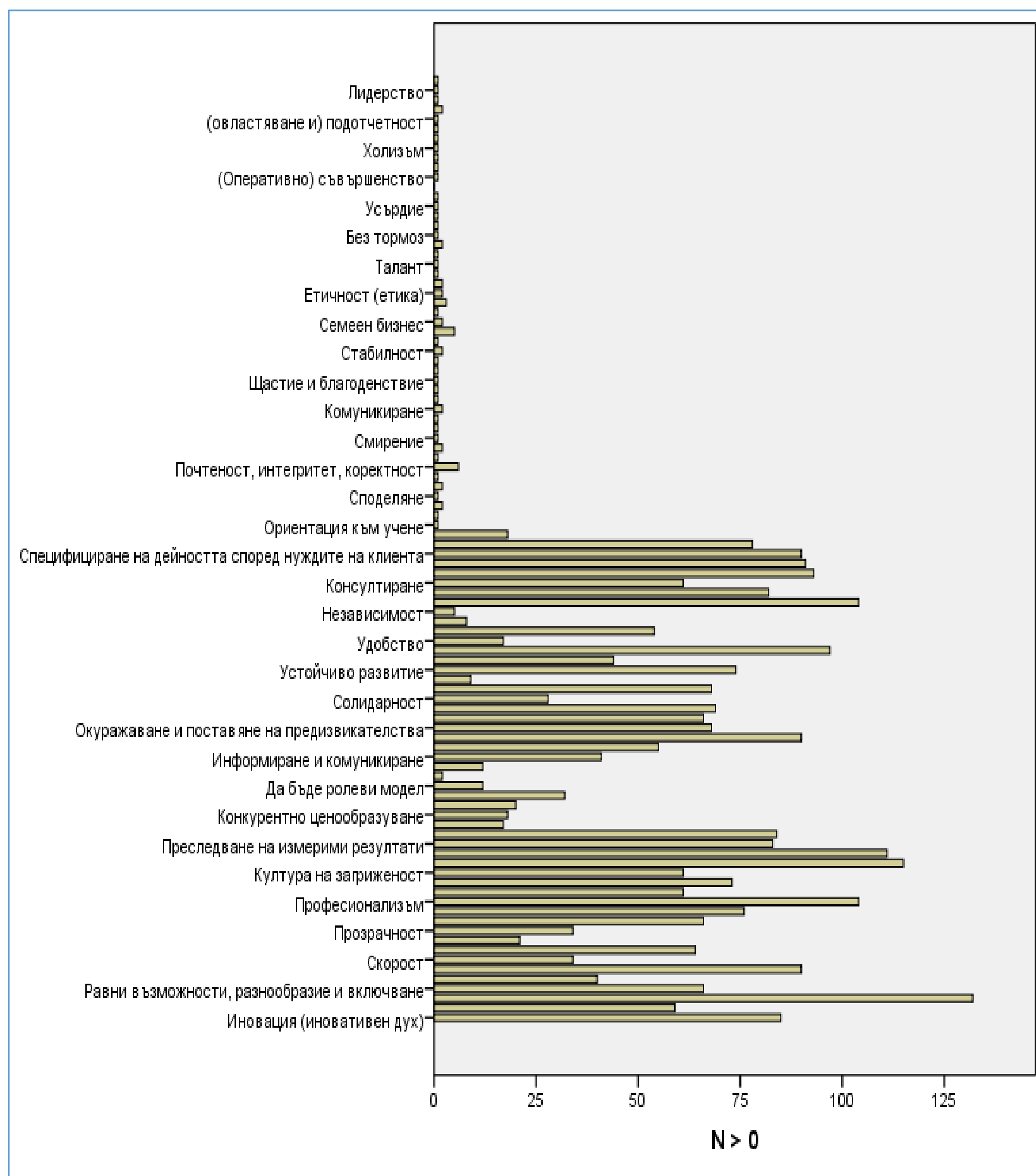
**$x_8m Frequencies**

| 8. Върху какви фирмени принципи компаниите твърдят, че подчиняват своите действия? | | Отговори N | Отговори Процент | Процент от компаниите, споменали поне една ценност |
|---|---|---|---|---|
| Официални принципи на мениджмънта[a] | Иновация (иновативен дух) | 85 | 2,8% | 45,9% |
| | Оптимизация | 59 | 1,9% | 31,9% |
| | Качество | 130 | 4,3% | 70,3% |
| | Равни възможности, разнообразие и включване | 66 | 2,2% | 35,7% |
| | Ефикасност | 40 | 1,3% | 21,6% |
| | Непрекъснато подобрение | 90 | 3,0% | 48,6% |
| | Скорост | 34 | 1,1% | 18,4% |
| | Гъвкавост | 64 | 2,1% | 34,6% |
| | Пъргавост (пъргаво мислене) | 21 | 0,7% | 11,4% |
| | Прозрачност | 34 | 1,1% | 18,4% |
| | Надеждност | 66 | 2,2% | 35,7% |
| | Хора (ориентация към хората) | 76 | 2,5% | 41,1% |
| | Професионализъм | 104 | 3,4% | 56,2% |
| | Сигурност | 61 | 2,0% | 33,0% |
| | (оживена) екипна работа | 73 | 2,4% | 39,5% |
| | Култура на загриженост | 61 | 2,0% | 33,0% |
| | Клиентите са най-важни | 115 | 3,8% | 62,2% |
| | Сътрудничество/ партньорство (с клиентите) | 111 | 3,6% | 60,0% |
| | Преследване на измерими резултати | 83 | 2,7% | 44,9% |
| | Дългосрочна ориентация | 84 | 2,8% | 45,4% |
| | Ориентация към печалба | 17 | 0,6% | 9,2% |
| | Конкурентно ценообразуване | 18 | 0,6% | 9,7% |
| | Безопасност | 20 | 0,7% | 10,8% |
| | Ориентация към високите технологии | 32 | 1,1% | 17,3% |
| | Да бъде ролеви модел | 12 | 0,4% | 6,5% |
| | Споразумяване относно целите | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Делегиране | 12 | 0,4% | 6,5% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Информиране и комуникиране | 41 | 1,3% | 22,2% |
| | Предоставяне на обратна връзка | 55 | 1,8% | 29,7% |
| | Поддържане на представянето/ изпълнението | 90 | 3,0% | 48,6% |
| | Окуражаване и поставяне на предизвикателства | 68 | 2,2% | 36,8% |
| | Утвърждаване на иновативна култура | 66 | 2,2% | 35,7% |
| | Доверие | 69 | 2,3% | 37,3% |
| | Солидарност | 28 | 0,9% | 15,1% |
| | Посветеност | 68 | 2,2% | 36,8% |
| | Скромност | 9 | 0,3% | 4,9% |
| | Устойчиво развитие | 74 | 2,4% | 40,0% |
| | Уважение | 44 | 1,4% | 23,8% |
| | Успех | 97 | 3,2% | 52,4% |
| | Удобство | 17 | 0,6% | 9,2% |
| | Пазарен лидер | 54 | 1,8% | 29,2% |
| | Без риск | 8 | 0,3% | 4,3% |
| | Независимост | 5 | 0,2% | 2,7% |
| | Опит (преживяване) | 104 | 3,4% | 56,2% |
| | Ефективност | 82 | 2,7% | 44,3% |
| | Консултиране | 61 | 2,0% | 33,0% |
| | (пазарни) познания | 93 | 3,1% | 50,3% |
| | Продуктова специализация | 91 | 3,0% | 49,2% |
| | Специфициране на дейността според нуждите на клиента | 90 | 3,0% | 48,6% |
| | Динамизъм | 78 | 2,6% | 42,2% |
| | Следпродажбено обслужване | 18 | 0,6% | 9,7% |
| | Ориентация към учене | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Упоритост в опитването | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Творчество (въображение) | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Споделяне | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Забавление | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Първо даваме | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Почтеност, интегритет, коректност | 6 | 0,2% | 3,2% |
| | Доброта | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Прагматизъм | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Смирение | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Визия | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Осъществяване | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Комуникиране | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Красотата работи по-добре | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Разсъждаване | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Щастие и благоденствие | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Отзивчивост | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Наставничество | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Стабилност | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Спокойствие | 1 | 0,0% | 0,5% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | (социална) отговорност (към обществото) | 5 | 0,2% | 2,7% |
| | Семеен бизнес | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Процесно мислене | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Партньорство с бъдеще (ориентация към бъдещето) | 3 | 0,1% | 1,6% |
| | Етичност (етика) | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Загриженост за околната среда | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Промяна | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Талант | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Проектен мениджмънт | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Здраве | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Без тормоз | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Спазване на закона | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Човешки права | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Усърдие | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Поверителност | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | (Оперативно) съвършенство | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Колегиалност | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Единство | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Холизъм | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Практическа ориентация | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Точно обслужване | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | (овластяване и) подотчетност | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Бързина на отговора | 2 | 0,1% | 1,1% |
| | Приспособяване (адресиране) към местните условия | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Лидерство | 1 | 0,0% | 0,5% |
| | Защита (подкрепа) | 1 | 0,0% | 0,5% |
| Общо | | 3047 | 100,0% | 1647,0% |

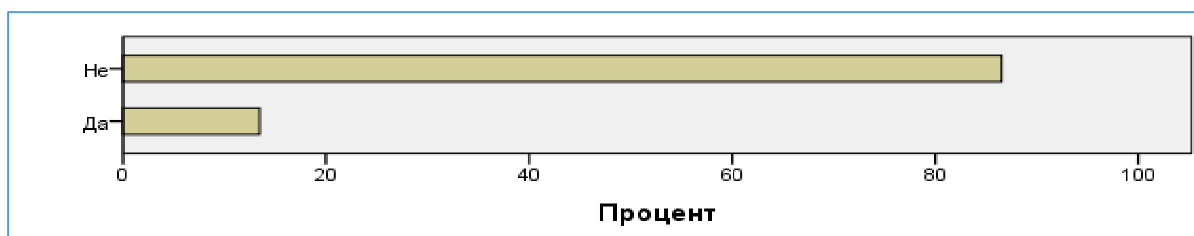
a. Dichotomy group tabulated at value 1.



Фигура 8. Посочените принципи на мениджмънта от изследваните бизнес организации

Таблица 14
Използва ли компанията в съдържанието, описващо нейната култура, едновременно понятията „мисия“ и „визия“?

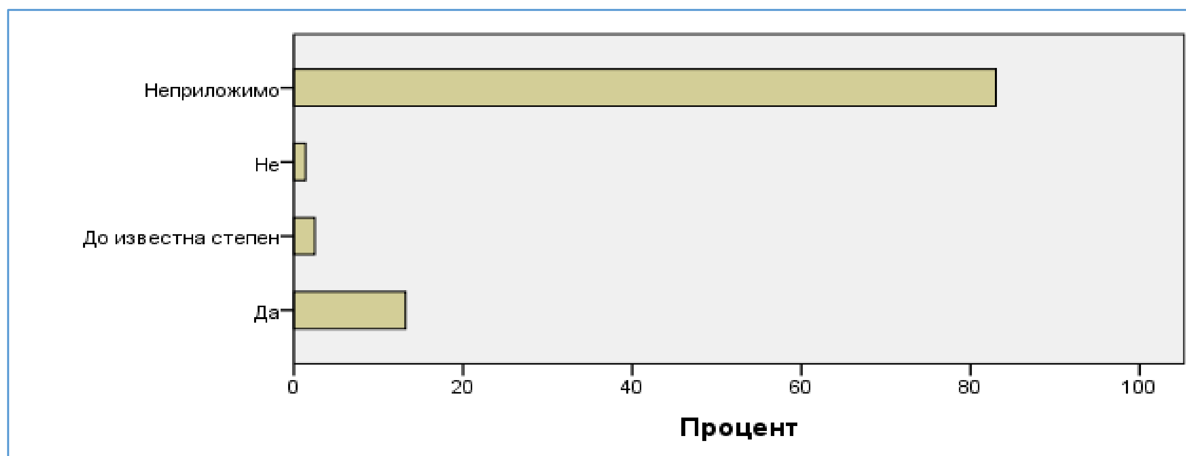
| **9. Използва ли компанията в съдържанието, описващо нейната култура, едновременно понятията „мисия“ и „визия“?** | | **Честота** | **Процент** | **Валиден процент** | **Кумулативен процент** |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | Да | 49 | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| | Не | 315 | 86,5 | 86,5 | 100,0 |
| | Общо | 364 | 100,0 | 100,0 | |




Фигура 9. Степен на използване от компанията в съдържанието, описващо нейната култура, едновременно на понятия „мисия“ и „визия“

Таблица 15
Оценка на яснотата в открояване на разликата между понятията „мисия“ и „визия“

| 10. Откроена ли е ясно разликата между понятията „мисия“ и „визия“ при разкриване на провъзгласената култура на организацията? | | Честота | Процент | Валиден процент | Кумулативен процент |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | Да | 48 | 13,2 | 13,2 | 13,2 |
| | До известна степен | 9 | 2,5 | 2,5 | 15,7 |
| | Не | 5 | 1,4 | 1,4 | 17,0 |
| | Неприложимо | 302 | 83,0 | 83,0 | 100,0 |
| | Общо | 364 | 100,0 | 100,0 | |




Фигура 10. Степен на открояване на разликата между понятията „мисия“ и „визия“

Таблица 16
Съпоставяне на обхвата от нюанси, вплътени във всяко от двете използвани понятия за разкриване на целеви атрибути на провъзгласената фирмена култура (мисия или визия)

| 11. Кое от двете използвани понятия за разкриване на целеви атрибути на провъзгласената фирмена култура (мисия или визия) е по-общо (т.е. смислово обхваща другото)? | | Честота | Процент | Валиден процент | Кумулативен процент |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | чрез нюансите на придаденото значение визията съдържа в себе си мисията | 29 | 8,0 | 8,0 | 8,0 |
| | чрез нюансите на придаденото значение мисията съдържа в себе си визията | 30 | 8,2 | 8,2 | 16,2 |
| | неприложимо | 305 | 83,8 | 83,8 | 100,0 |
| | Общо | 364 | 100,0 | 100,0 | |

Фигура 11. Сравняване на нюансите, вплътени във всяко от двете използвани понятия за разкриване на целеви атрибути на провъзгласената фирмена култура (мисия или визия)

Таблица 17
Компаниите, посочили поне един компонент на мисията

**Case Summary**

| | (Компании) Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Валидни | | Липсващи | | Общо | |
| | N | Процент | N | Процент | N | Процент |
| $x_12m[a] | 357 | 98,1% | 7 | 1,9% | 364 | 100,0% |

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

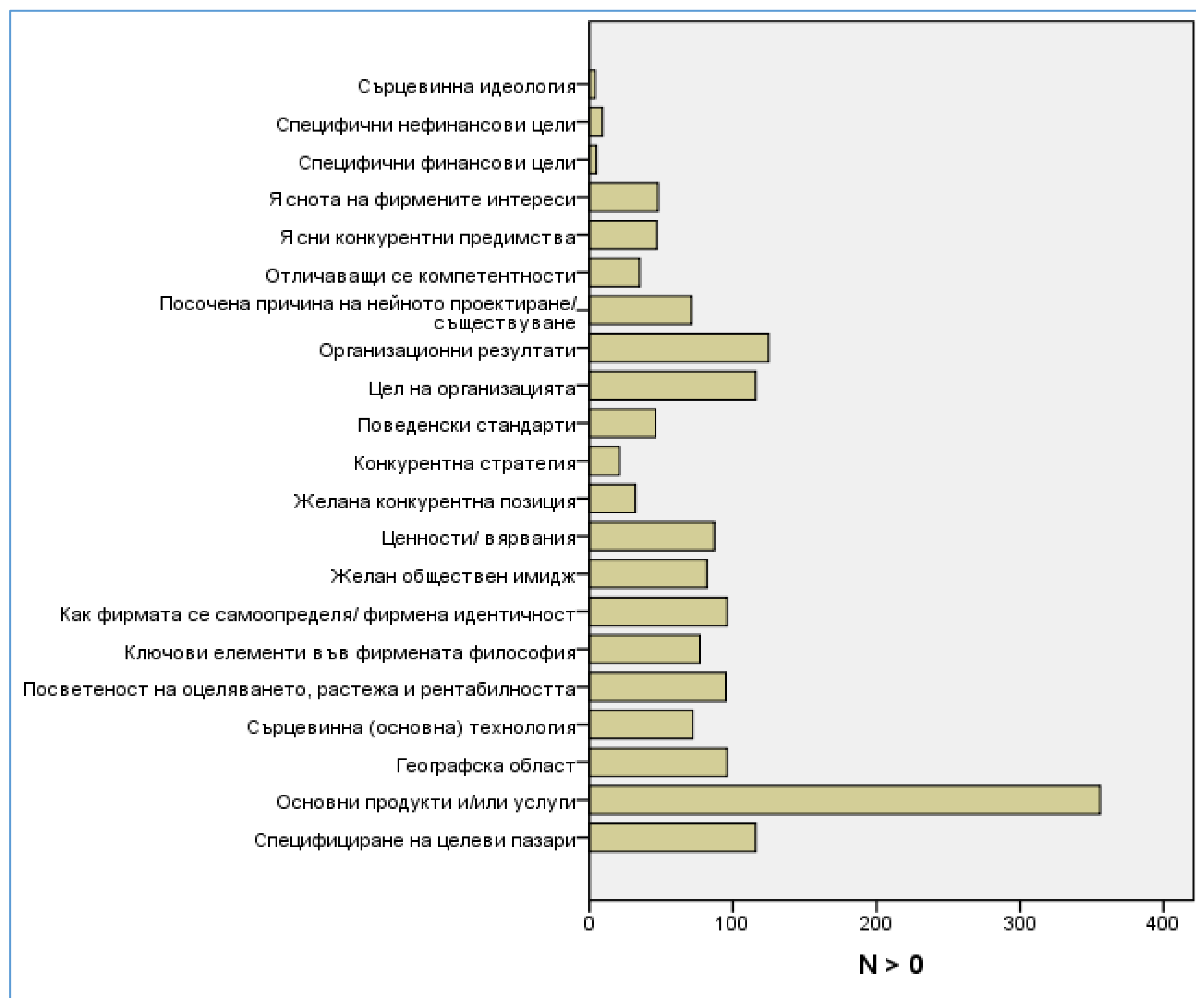
Таблица 18
Честотно разпределение на идентифицираните компоненти на мисията в съдържанието на интернет страниците на проучваните компании

**$x_12m Frequencies**

| 12. Какви компоненти на фирмената мисия могат да бъдат откроени в съдържанието, представено от компанията (дори и самото понятие да не е използвано)? | | Отговори | | Процент от компаниите, посочили поне един компонент |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Процент | |
| Компоненти на фирмената мисия[a] | Специфициране на целеви пазари | 116 | 7,1% | 32,5% |
| | Основни продукти и/или услуги | 356 | 21,8% | 99,7% |
| | Географска област | 96 | 5,9% | 26,9% |
| | Сърцевинна (основна) технология | 72 | 4,4% | 20,2% |
| | Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността | 95 | 5,8% | 26,6% |
| | Ключови елементи във фирмената философия | 77 | 4,7% | 21,6% |
| | Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност | 96 | 5,9% | 26,9% |
| | Желан обществен имидж | 82 | 5,0% | 23,0% |
| | Ценности/ вярвания | 87 | 5,3% | 24,4% |
| | Желана конкурентна позиция | 32 | 2,0% | 9,0% |
| | Конкурентна стратегия | 21 | 1,3% | 5,9% |
| | Поведенски стандарти | 46 | 2,8% | 12,9% |
| | Цел на организацията | 116 | 7,1% | 32,5% |
| | Организационни резултати | 125 | 7,6% | 35,0% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване | 71 | 4,3% | 19,9% |
| | Отличаващи се компетентности | 35 | 2,1% | 9,8% |
| | Ясни конкурентни предимства | 47 | 2,9% | 13,2% |
| | Яснота на фирмените интереси | 48 | 2,9% | 13,4% |
| | Специфични финансови цели | 5 | 0,3% | 1,4% |
| | Специфични нефинансови цели | 9 | 0,6% | 2,5% |
| | Сърцевинна идеология | 4 | 0,2% | 1,1% |
| Общо | | 1636 | 100,0% | 458,3% |

a. Dichotomy group tabulated at value 1.




Фигура 12. Брой на компонентите на мисията, отличими в съдържанието на фирмените сайтове

Таблица 19
Компаниите, разкрили компоненти на фирмената визия

**Case Summary**

| | (Компании) Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Валидни | | Липсващи | | Общо | |
| | N | Процент | N | Процент | N | Процент |
| $x_13m[a] | 145 | 39,8% | 219 | 60,2% | 364 | 100,0% |

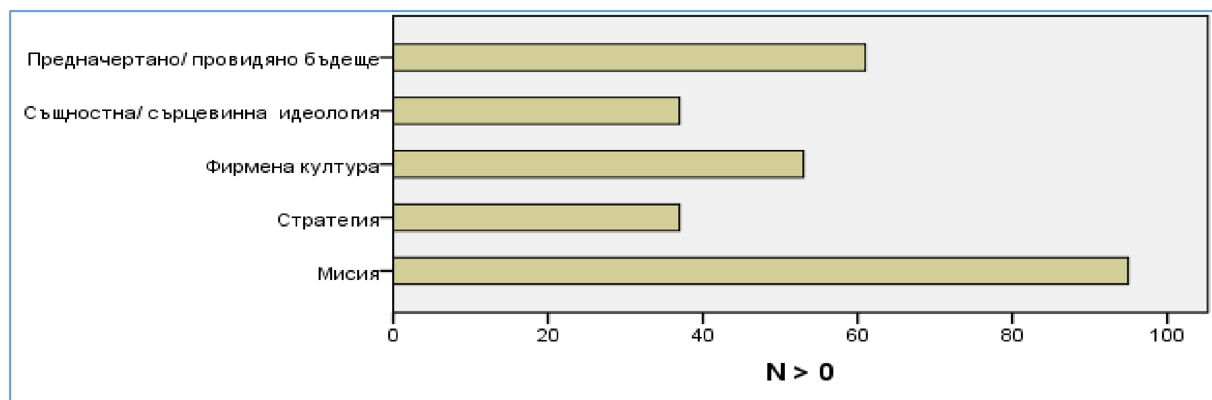
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Таблица 20
Честотно разпределение на компонентите на фирмената визия, посочени от изследваните бизнес организации

**$x_13m Frequencies**

| 13. Какви компоненти на фирмената визия могат да бъдат откроени в съдържанието, представено от компанията? | | Отговори | | Процент от компаниите, посочили поне един компонент |
|---|---|---|---|---|
| | | N | процент | |
| Компоненти на фирмената визия[a] | Мисия | 95 | 33,6% | 65,5% |
| | Стратегия | 37 | 13,1% | 25,5% |
| | Фирмена култура | 53 | 18,7% | 36,6% |
| | Същностна/ сърцевинна идеология | 37 | 13,1% | 25,5% |
| | Предначертано/ провидяно бъдеще | 61 | 21,6% | 42,1% |
| Общо | | 283 | 100,0% | 195,2% |

a. Dichotomy group tabulated at value 1.



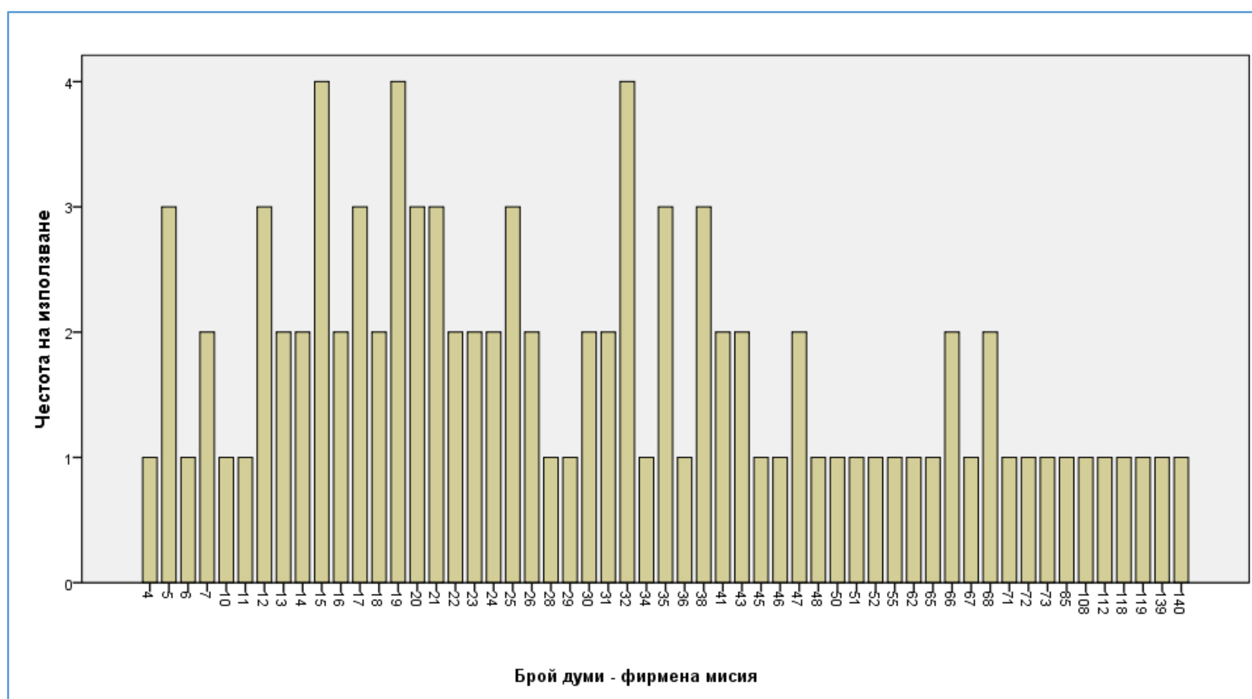

Фигура 13. Брой на идентифицираните компоненти на визията сред изследваните компании

Таблица 21.
Честотно разпределение на броя на думите, от които се състоят идентифицираните писани фирмени мисии.

**14. От колко думи се състои фирмената мисия?**

| Брой думи | | Честота | Процент | Валиден процент | Кумулативен процент |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | 4 | 1 | ,3 | 1,0 | 1,0 |
| | 5 | 3 | ,8 | 3,1 | 4,2 |
| | 6 | 1 | ,3 | 1,0 | 5,2 |
| | 7 | 2 | ,5 | 2,1 | 7,3 |
| | 10 | 1 | ,3 | 1,0 | 8,3 |
| | 11 | 1 | ,3 | 1,0 | 9,4 |
| | 12 | 3 | ,8 | 3,1 | 12,5 |
| | 13 | 2 | ,5 | 2,1 | 14,6 |
| | 14 | 2 | ,5 | 2,1 | 16,7 |
| | 15 | 4 | 1,1 | 4,2 | 20,8 |
| | 16 | 2 | ,5 | 2,1 | 22,9 |
| | 17 | 3 | ,8 | 3,1 | 26,0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 18 | 2 | ,5 | 2,1 | 28,1 |
| | 19 | 4 | 1,1 | 4,2 | 32,3 |
| | 20 | 3 | ,8 | 3,1 | 35,4 |
| | 21 | 3 | ,8 | 3,1 | 38,5 |
| | 22 | 2 | ,5 | 2,1 | 40,6 |
| | 23 | 2 | ,5 | 2,1 | 42,7 |
| | 24 | 2 | ,5 | 2,1 | 44,8 |
| | 25 | 3 | ,8 | 3,1 | 47,9 |
| | 26 | 2 | ,5 | 2,1 | 50,0 |
| | 28 | 1 | ,3 | 1,0 | 51,0 |
| | 29 | 1 | ,3 | 1,0 | 52,1 |
| | 30 | 2 | ,5 | 2,1 | 54,2 |
| | 31 | 2 | ,5 | 2,1 | 56,3 |
| | 32 | 4 | 1,1 | 4,2 | 60,4 |
| | 34 | 1 | ,3 | 1,0 | 61,5 |
| | 35 | 3 | ,8 | 3,1 | 64,6 |
| | 36 | 1 | ,3 | 1,0 | 65,6 |
| | 38 | 3 | ,8 | 3,1 | 68,8 |
| | 41 | 2 | ,5 | 2,1 | 70,8 |
| | 43 | 2 | ,5 | 2,1 | 72,9 |
| | 45 | 1 | ,3 | 1,0 | 74,0 |
| | 46 | 1 | ,3 | 1,0 | 75,0 |
| | 47 | 2 | ,5 | 2,1 | 77,1 |
| | 48 | 1 | ,3 | 1,0 | 78,1 |
| | 50 | 1 | ,3 | 1,0 | 79,2 |
| | 51 | 1 | ,3 | 1,0 | 80,2 |
| | 52 | 1 | ,3 | 1,0 | 81,3 |
| | 55 | 1 | ,3 | 1,0 | 82,3 |
| | 62 | 1 | ,3 | 1,0 | 83,3 |
| | 65 | 1 | ,3 | 1,0 | 84,4 |
| | 66 | 2 | ,5 | 2,1 | 86,5 |
| | 67 | 1 | ,3 | 1,0 | 87,5 |
| | 68 | 2 | ,5 | 2,1 | 89,6 |
| | 71 | 1 | ,3 | 1,0 | 90,6 |
| | 72 | 1 | ,3 | 1,0 | 91,7 |
| | 73 | 1 | ,3 | 1,0 | 92,7 |
| | 85 | 1 | ,3 | 1,0 | 93,8 |
| | 108 | 1 | ,3 | 1,0 | 94,8 |
| | 112 | 1 | ,3 | 1,0 | 95,8 |
| | 118 | 1 | ,3 | 1,0 | 96,9 |
| | 119 | 1 | ,3 | 1,0 | 97,9 |
| | 139 | 1 | ,3 | 1,0 | 99,0 |
| | 140 | 1 | ,3 | 1,0 | 100,0 |
| | Сума | 96 | 26,4 | 100,0 | |
| Липсващи | 0 | 268 | 73,6 | | |
| Общо | | 364 | 100,0 | | |



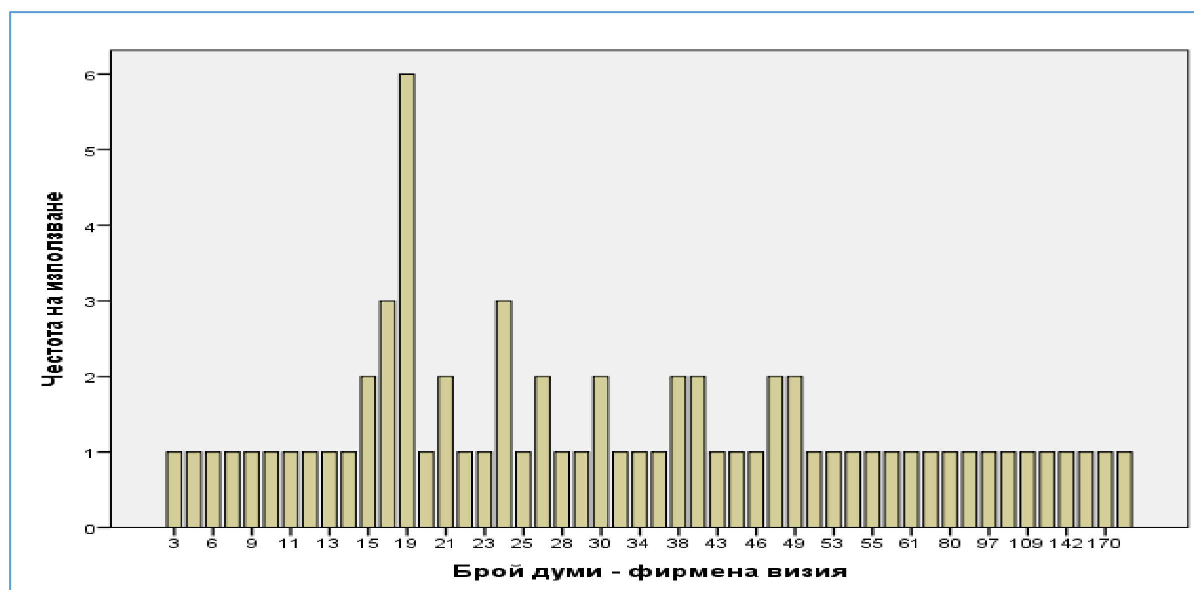

Фигура 14. Честотно разпределение на дължината на официално декларираната фирмена мисия в думи

Таблица 22.
Честотно разпределение на броя на думите, от които се състоят идентифицираните писани фирмени визии.

**15. От колко думи се състои фирмената визия?**

| Брой думи | | Честота | Процент | Валиден процент | Кумулативен процент |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | 3 | 1 | ,3 | 1,5 | 1,5 |
| | 5 | 1 | ,3 | 1,5 | 3,0 |
| | 6 | 1 | ,3 | 1,5 | 4,5 |
| | 8 | 1 | ,3 | 1,5 | 6,0 |
| | 9 | 1 | ,3 | 1,5 | 7,5 |
| | 10 | 1 | ,3 | 1,5 | 9,0 |
| | 11 | 1 | ,3 | 1,5 | 10,4 |
| | 12 | 1 | ,3 | 1,5 | 11,9 |
| | 13 | 1 | ,3 | 1,5 | 13,4 |
| | 14 | 1 | ,3 | 1,5 | 14,9 |
| | 15 | 2 | ,5 | 3,0 | 17,9 |
| | 17 | 3 | ,8 | 4,5 | 22,4 |
| | 19 | 6 | 1,6 | 9,0 | 31,3 |
| | 20 | 1 | ,3 | 1,5 | 32,8 |
| | 21 | 2 | ,5 | 3,0 | 35,8 |
| | 22 | 1 | ,3 | 1,5 | 37,3 |
| | 23 | 1 | ,3 | 1,5 | 38,8 |
| | 24 | 3 | ,8 | 4,5 | 43,3 |
| | 25 | 1 | ,3 | 1,5 | 44,8 |
| | 26 | 2 | ,5 | 3,0 | 47,8 |
| | 28 | 1 | ,3 | 1,5 | 49,3 |
| | 29 | 1 | ,3 | 1,5 | 50,7 |

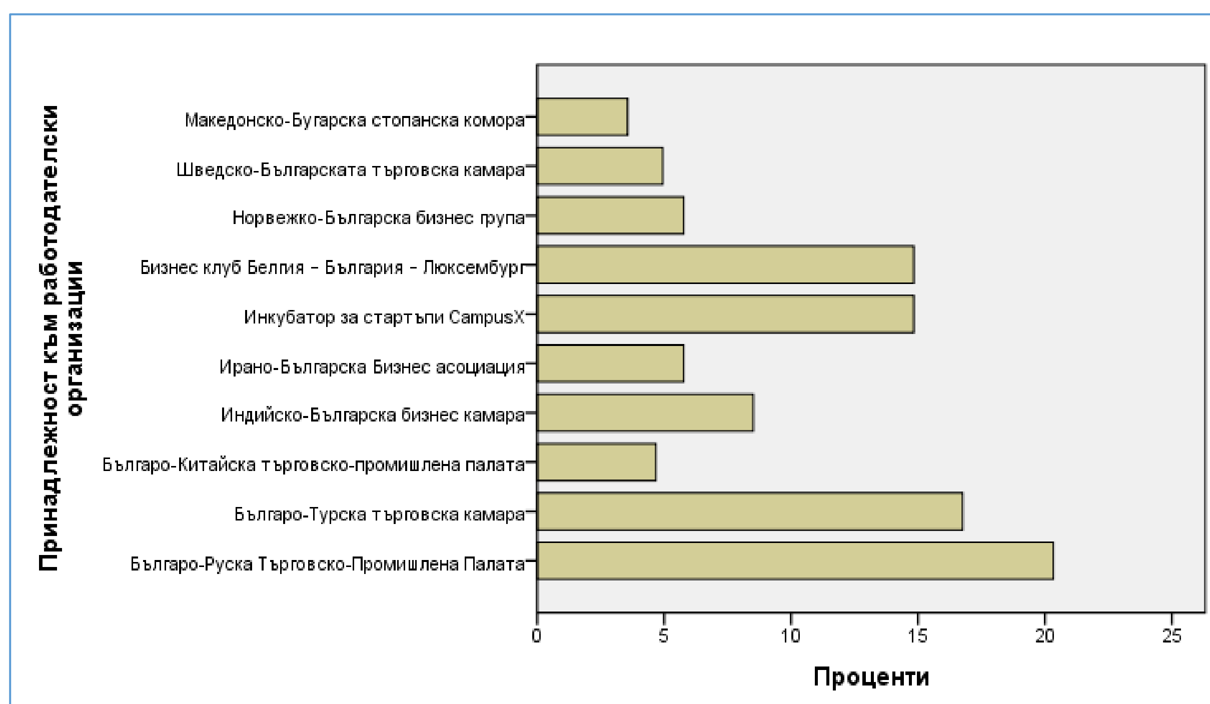
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 30 | 2 | ,5 | 3,0 | 53,7 |
| | 33 | 1 | ,3 | 1,5 | 55,2 |
| | 34 | 1 | ,3 | 1,5 | 56,7 |
| | 36 | 1 | ,3 | 1,5 | 58,2 |
| | 38 | 2 | ,5 | 3,0 | 61,2 |
| | 40 | 2 | ,5 | 3,0 | 64,2 |
| | 43 | 1 | ,3 | 1,5 | 65,7 |
| | 45 | 1 | ,3 | 1,5 | 67,2 |
| | 46 | 1 | ,3 | 1,5 | 68,7 |
| | 48 | 2 | ,5 | 3,0 | 71,6 |
| | 49 | 2 | ,5 | 3,0 | 74,6 |
| | 52 | 1 | ,3 | 1,5 | 76,1 |
| | 53 | 1 | ,3 | 1,5 | 77,6 |
| | 54 | 1 | ,3 | 1,5 | 79,1 |
| | 55 | 1 | ,3 | 1,5 | 80,6 |
| | 57 | 1 | ,3 | 1,5 | 82,1 |
| | 61 | 1 | ,3 | 1,5 | 83,6 |
| | 76 | 1 | ,3 | 1,5 | 85,1 |
| | 80 | 1 | ,3 | 1,5 | 86,6 |
| | 96 | 1 | ,3 | 1,5 | 88,1 |
| | 97 | 1 | ,3 | 1,5 | 89,6 |
| | 108 | 1 | ,3 | 1,5 | 91,0 |
| | 109 | 1 | ,3 | 1,5 | 92,5 |
| | 115 | 1 | ,3 | 1,5 | 94,0 |
| | 142 | 1 | ,3 | 1,5 | 95,5 |
| | 145 | 1 | ,3 | 1,5 | 97,0 |
| | 170 | 1 | ,3 | 1,5 | 98,5 |
| | 363 | 1 | ,3 | 1,5 | 100,0 |
| | Сума | 67 | 18,4 | 100,0 | |
| Липсващи | 0 | 297 | 81,6 | | |
| Общо | | 364 | 100,0 | | |




Фигура 15. Честотно разпределение на дължината на официално декларираната фирмена визия в думи

Таблица 23
Работодателски организации, към които изследваните компании принадлежат

| 17. В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | Честота | Процент | Валиден процент | Кумулативен процент |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | 74 | 20,3 | 20,3 | 20,3 |
| | Българо-Турска търговска камара | 61 | 16,8 | 16,8 | 37,1 |
| | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | 17 | 4,7 | 4,7 | 41,8 |
| | Индийско-Българска бизнес камара | 31 | 8,5 | 8,5 | 50,3 |
| | Ирано-Българска Бизнес асоциация | 21 | 5,8 | 5,8 | 56,0 |
| | Инкубатор за стартъпи CampusX | 54 | 14,8 | 14,8 | 70,9 |
| | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | 54 | 14,8 | 14,8 | 85,7 |
| | Норвежко-Българска бизнес група | 21 | 5,8 | 5,8 | 91,5 |
| | Шведско-Българската търговска камара | 18 | 4,9 | 4,9 | 96,4 |
| | Македонско-Бугарска стопанска комора | 13 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| | Общо | 364 | 100,0 | 100,0 | |



Фигура 16. Работодателските организации, чиито компании-членове са включени в изследването

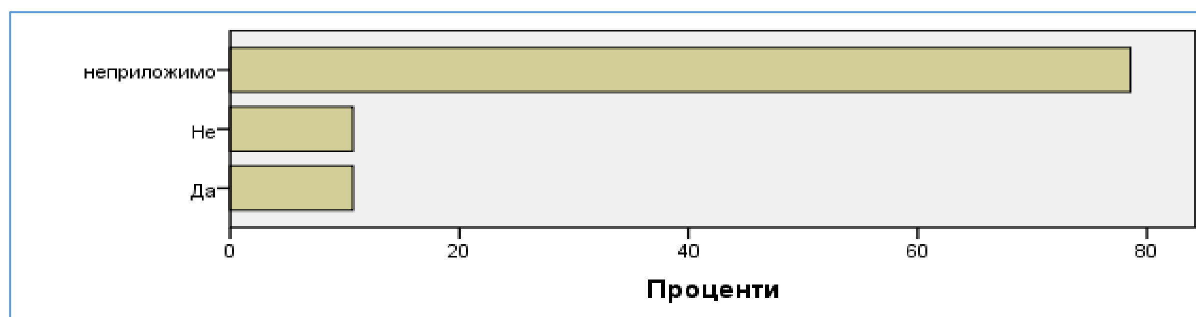
Таблица 24
Класиране по вид на изследваните компании

| 18. Какъв вид е компанията? | | Честота | Процент | Валиден процент | Кумулативен процент |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | Местно холдингово дружество | 58 | 15,9 | 15,9 | 15,9 |
| | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | 174 | 47,8 | 47,8 | 63,7 |
| | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | 7 | 1,9 | 1,9 | 65,7 |
| | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | 95 | 26,1 | 26,1 | 91,8 |
| | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | 30 | 8,2 | 8,2 | 100,0 |
| | Общо | 364 | 100,0 | 100,0 | |

Фигура 17. Класиране на изследваните компании по вид

Таблица 25
Оценяване на наличието на различия в целеви атрибути на провъзгласената култура, описани на съответните интернет страници между фирма майка и нейно подразделение

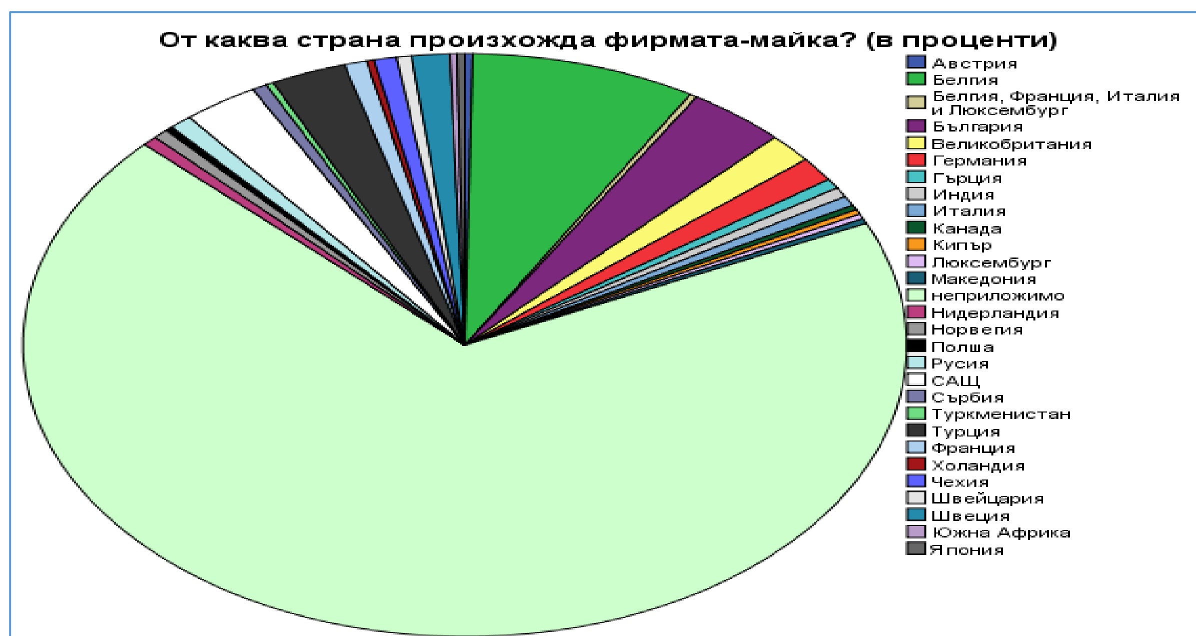
| 20. Могат ли да се открият на интернет (под)страницата на компанията целеви атрибути на нейната провъзгласена култура, специфични за нея и различни от тези на фирмата-майка? | | Честота | Процент | Валиден процент | Кумулативен процент |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | Да | 39 | 10,7 | 10,7 | 10,7 |
| | Не | 39 | 10,7 | 10,7 | 21,4 |
| | неприложимо | 286 | 78,6 | 78,6 | 100,0 |
| | Общо | 364 | 100,0 | 100,0 | |




Фигура 18. Степен на откриване на интернет (под)страницата на компанията на целеви атрибути на нейната провъзгласена култура, специфични за нея и различни от тези на нейната фирма майка

Таблица 26
Честотно разпределение на страните, от които произхождат фирмите майки на съответните подразделения, опериращи в България

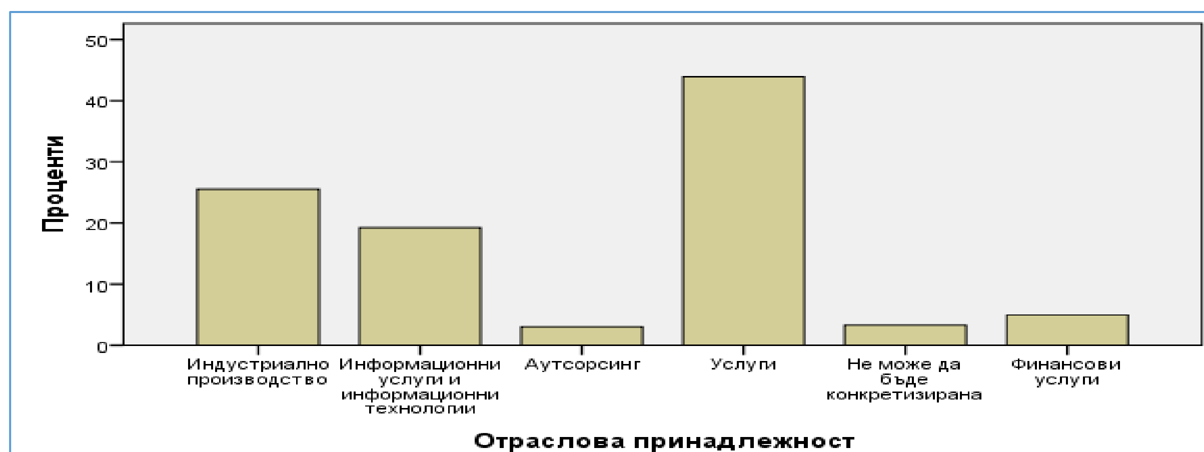
| 21. От каква страна произхожда фирмата-майка? | | Честота | Процент | Валиден процент | Кумулативен процент |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | Австрия | 1 | ,3 | ,3 | ,3 |
| | Белгия | 30 | 8,2 | 8,2 | 8,5 |
| | Белгия, Франция, Италия и Люксембург | 1 | ,3 | ,3 | 8,8 |
| | България | 13 | 3,6 | 3,6 | 12,4 |
| | Великобритания | 6 | 1,6 | 1,6 | 14,0 |
| | Германия | 5 | 1,4 | 1,4 | 15,4 |
| | Гърция | 2 | ,5 | ,5 | 15,9 |
| | Индия | 2 | ,5 | ,5 | 16,5 |
| | Италия | 2 | ,5 | ,5 | 17,0 |
| | Канада | 1 | ,3 | ,3 | 17,3 |
| | Кипър | 1 | ,3 | ,3 | 17,6 |
| | Люксембург | 1 | ,3 | ,3 | 17,9 |
| | Македония | 1 | ,3 | ,3 | 18,1 |
| | **неприложимо** | 251 | 69,0 | 69,0 | 87,1 |
| | Нидерландия | 2 | ,5 | ,5 | 87,6 |
| | Норвегия | 2 | ,5 | ,5 | 88,2 |
| | Полша | 1 | ,3 | ,3 | 88,5 |
| | Русия | 3 | ,8 | ,8 | 89,3 |
| | САЩ | 10 | 2,7 | 2,7 | 92,0 |
| | Сърбия | 2 | ,5 | ,5 | 92,6 |
| | Туркменистан | 1 | ,3 | ,3 | 92,9 |
| | Турция | 10 | 2,7 | 2,7 | 95,6 |
| | Франция | 3 | ,8 | ,8 | 96,4 |
| | Холандия | 1 | ,3 | ,3 | 96,7 |
| | Чехия | 3 | ,8 | ,8 | 97,5 |
| | Швейцария | 2 | ,5 | ,5 | 98,1 |
| | Швеция | 5 | 1,4 | 1,4 | 99,5 |
| | Южна Африка | 1 | ,3 | ,3 | 99,7 |
| | Япония | 1 | ,3 | ,3 | 100,0 |
| | Общо | 364 | 100,0 | 100,0 | |




Фигура 19. Палитрата на произхода на фирмите майки на съответните подразделения (стратегически стопански единици), опериращи в България

Таблица 27
Агрегирана класификация по отраслова принадлежност на проучваните бизнес организации

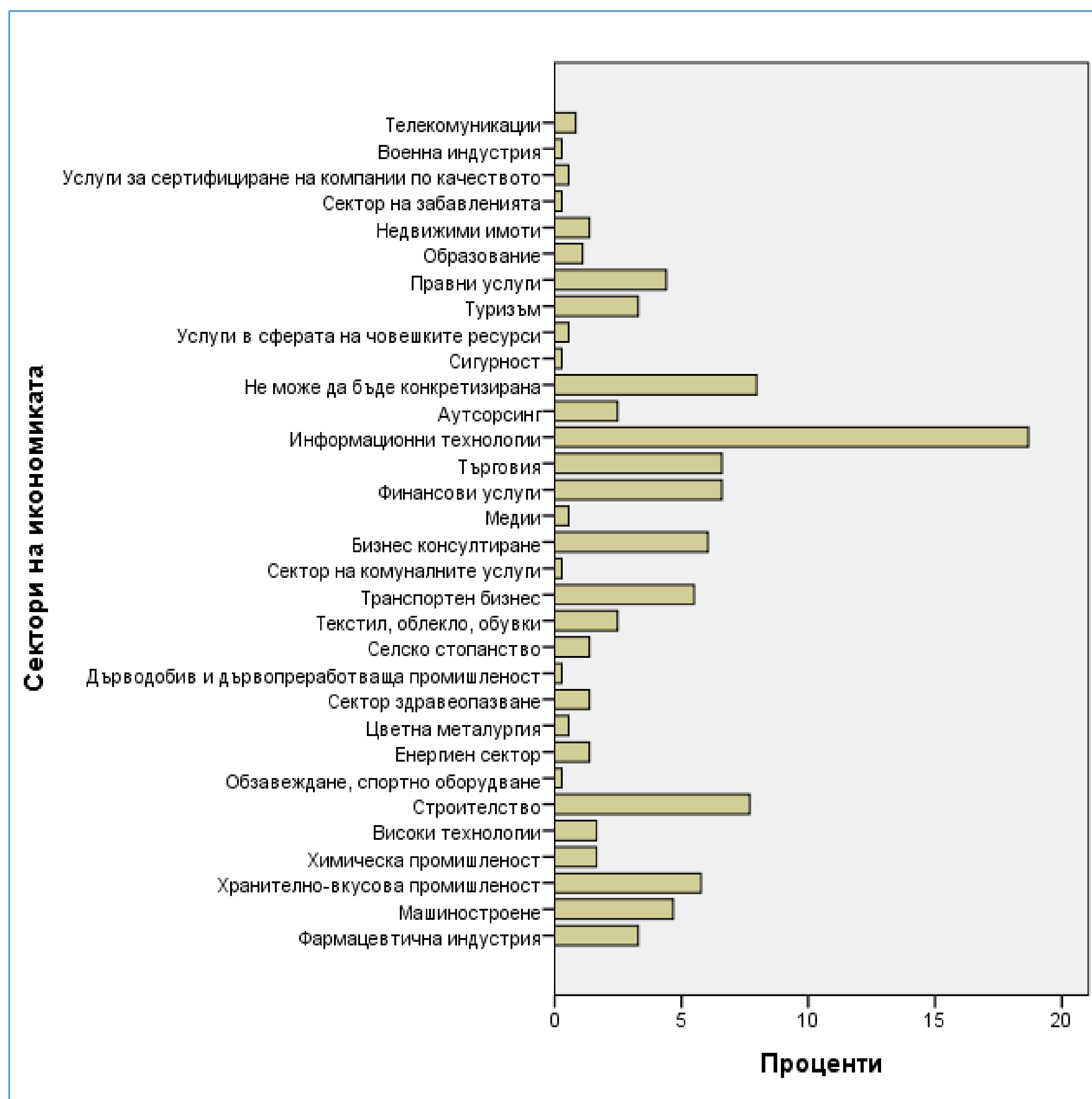
| 24. Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | Честота | Процент | Валиден процент | Кумулативен процент |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | Индустриално производство | 93 | 25,5 | 25,5 | 25,5 |
| | Информационни услуги и информационни технологии | 70 | 19,2 | 19,2 | 44,8 |
| | Аутсорсинг | 11 | 3,0 | 3,0 | 47,8 |
| | Услуги | 160 | 44,0 | 44,0 | 91,8 |
| | Не може да бъде конкретизирана | 12 | 3,3 | 3,3 | 95,1 |
| | Финансови услуги | 18 | 4,9 | 4,9 | 100,0 |
| | Общо | 364 | 100,0 | 100,0 | |




Фигура 20. Агрегирана класификация по отраслова принадлежност на проучваните бизнес организации

Таблица 28
Подробна класификация по отраслова принадлежност на изследваните компании

| **25. Отраслова принадлежност на бизнес организацията (подробна класификация)** | | **Честота** | **Процент** | **Валиден процент** | **Кумулативен процент** |
|---|---|---|---|---|---|
| Валидни | Фармацевтична индустрия | 12 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Машиностроене | 17 | 4,7 | 4,7 | 8,0 |
| | Хранително-вкусова промишленост | 21 | 5,8 | 5,8 | 13,7 |
| | Химическа промишленост | 6 | 1,6 | 1,6 | 15,4 |
| | Високи технологии | 6 | 1,6 | 1,6 | 17,0 |
| | Строителство | 28 | 7,7 | 7,7 | 24,7 |
| | Обзавеждане, спортно оборудване | 1 | ,3 | ,3 | 25,0 |
| | Енергиен сектор | 5 | 1,4 | 1,4 | 26,4 |
| | Цветна металургия | 2 | ,5 | ,5 | 26,9 |
| | Сектор здравеопазване | 5 | 1,4 | 1,4 | 28,3 |
| | Дърводобив и дървопреработваща промишленост | 1 | ,3 | ,3 | 28,6 |
| | Селско стопанство | 5 | 1,4 | 1,4 | 29,9 |
| | Текстил, облекло, обувки | 9 | 2,5 | 2,5 | 32,4 |
| | Транспортен бизнес | 20 | 5,5 | 5,5 | 37,9 |
| | Сектор на комуналните услуги | 1 | ,3 | ,3 | 38,2 |
| | Бизнес консултиране | 22 | 6,0 | 6,0 | 44,2 |
| | Медии | 2 | ,5 | ,5 | 44,8 |
| | Финансови услуги | 24 | 6,6 | 6,6 | 51,4 |
| | Търговия | 24 | 6,6 | 6,6 | 58,0 |
| | Информационни технологии | 68 | 18,7 | 18,7 | 76,6 |
| | Аутсорсинг | 9 | 2,5 | 2,5 | 79,1 |
| | Не може да бъде конкретизирана | 29 | 8,0 | 8,0 | 87,1 |
| | Сигурност | 1 | ,3 | ,3 | 87,4 |
| | Услуги в сферата на човешките ресурси | 2 | ,5 | ,5 | 87,9 |
| | Туризъм | 12 | 3,3 | 3,3 | 91,2 |
| | Правни услуги | 16 | 4,4 | 4,4 | 95,6 |
| | Образование | 4 | 1,1 | 1,1 | 96,7 |
| | Недвижими имоти | 5 | 1,4 | 1,4 | 98,1 |
| | Сектор на забавленията | 1 | ,3 | ,3 | 98,4 |
| | Услуги за сертифициране на компании по качеството | 2 | ,5 | ,5 | 98,9 |
| | Военна индустрия | 1 | ,3 | ,3 | 99,2 |
| | Телекомуникации | 3 | ,8 | ,8 | 100,0 |
| | Общо | 364 | 100,0 | 100,0 | |



Фигура 21. Подробна класификация по отраслова принадлежност на изследваните компании

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Избрани двумерни разпределения

**Таблица 1**

**Кростаблица между използваните документи за изразяване на провъзгласената фирмена култура и принадлежността на целева компания към конкретна работодателска организация (по отношение на величината „Документи – провъзгласена култура“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, разкрили поне един фирмен документ във виртуалното пространство)**

**$x_1m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | |
| Документи - провъзгласена култура[a] | Визия | Count | 8 | 17 | 3 | 7 | 2 | 11 | 8 | 2 | 5 | 5 | 68 |
| | | % within $x_1m | 11,8% | 25,0% | 4,4% | 10,3% | 2,9% | 16,2% | 11,8% | 2,9% | 7,4% | 7,4% | |
| | | % within x_17 | 12,7% | 27,9% | 18,8% | 23,3% | 9,5% | 21,2% | 14,8% | 10,5% | 27,8% | 38,5% | |
| | | % of Total | 2,3% | 4,9% | 0,9% | 2,0% | 0,6% | 3,2% | 2,3% | 0,6% | 1,4% | 1,4% | 19,6% |
| | Мисия | Count | 20 | 21 | 4 | 6 | 5 | 17 | 13 | 3 | 5 | 6 | 100 |
| | | % within $x_1m | 20,0% | 21,0% | 4,0% | 6,0% | 5,0% | 17,0% | 13,0% | 3,0% | 5,0% | 6,0% | |
| | | % within x_17 | 31,7% | 34,4% | 25,0% | 20,0% | 23,8% | 32,7% | 24,1% | 15,8% | 27,8% | 46,2% | |
| | | % of Total | 5,8% | 6,1% | 1,2% | 1,7% | 1,4% | 4,9% | 3,7% | 0,9% | 1,4% | 1,7% | 28,8% |
| | Мото | Count | 8 | 13 | 3 | 10 | 5 | 17 | 34 | 7 | 3 | 6 | 106 |
| | | % within $x_1m | 7,5% | 12,3% | 2,8% | 9,4% | 4,7% | 16,0% | 32,1% | 6,6% | 2,8% | 5,7% | |
| | | % within x_17 | 12,7% | 21,3% | 18,8% | 33,3% | 23,8% | 32,7% | 63,0% | 36,8% | 16,7% | 46,2% | |
| | | % of Total | 2,3% | 3,7% | 0,9% | 2,9% | 1,4% | 4,9% | 9,8% | 2,0% | 0,9% | 1,7% | 30,5% |
| | Кредо | Count | 0 | 6 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| | | % within $x_1m | 0,0% | 66,7% | 11,1% | 0,0% | 11,1% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 9,8% | 6,3% | 0,0% | 4,8% | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,7% | 0,3% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,6% |
| | Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика | Count | 17 | 30 | 6 | 4 | 3 | 1 | 5 | 2 | 7 | 0 | 75 |
| | | % within $x_1m | 22,7% | 40,0% | 8,0% | 5,3% | 4,0% | 1,3% | 6,7% | 2,7% | 9,3% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 27,0% | 49,2% | 37,5% | 13,3% | 14,3% | 1,9% | 9,3% | 10,5% | 38,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 4,9% | 8,6% | 1,7% | 1,2% | 0,9% | 0,3% | 1,4% | 0,6% | 2,0% | 0,0% | 21,6% |
| | Фирмени/ нашите ценности | Count | 12 | 16 | 4 | 9 | 2 | 11 | 11 | 2 | 6 | 2 | 75 |
| | | % within $x_1m | 16,0% | 21,3% | 5,3% | 12,0% | 2,7% | 14,7% | 14,7% | 2,7% | 8,0% | 2,7% | |
| | | % within x_17 | 19,0% | 26,2% | 25,0% | 30,0% | 9,5% | 21,2% | 20,4% | 10,5% | 33,3% | 15,4% | |
| | | % of Total | 3,5% | 4,6% | 1,2% | 2,6% | 0,6% | 3,2% | 3,2% | 0,6% | 1,7% | 0,6% | 21,6% |
| | Нашата (организационната) история | Count | 34 | 33 | 15 | 13 | 13 | 30 | 36 | 5 | 12 | 11 | 202 |
| | | % within $x_1m | 16,8% | 16,3% | 7,4% | 6,4% | 6,4% | 14,9% | 17,8% | 2,5% | 5,9% | 5,4% | |
| | | % within x_17 | 54,0% | 54,1% | 93,8% | 43,3% | 61,9% | 57,7% | 66,7% | 26,3% | 66,7% | 84,6% | |
| | | % of Total | 9,8% | 9,5% | 4,3% | 3,7% | 3,7% | 8,6% | 10,4% | 1,4% | 3,5% | 3,2% | 58,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| За нас... | Count | 61 | 53 | 15 | 30 | 21 | 51 | 50 | 18 | 18 | 12 | 329 |
| | % within $x_1m | 18,5% | 16,1% | 4,6% | 9,1% | 6,4% | 15,5% | 15,2% | 5,5% | 5,5% | 3,6% | |
| | % within x_17 | 96,8% | 86,9% | 93,8% | 100,0% | 100,0% | 98,1% | 92,6% | 94,7% | 100,0% | 92,3% | |
| | % of Total | 17,6% | 15,3% | 4,3% | 8,6% | 6,1% | 14,7% | 14,4% | 5,2% | 5,2% | 3,5% | 94,8% |
| Етичен кодекс | Count | 3 | 6 | 3 | 5 | 0 | 2 | 1 | 0 | 4 | 3 | 27 |
| | % within $x_1m | 11,1% | 22,2% | 11,1% | 18,5% | 0,0% | 7,4% | 3,7% | 0,0% | 14,8% | 11,1% | |
| | % within x_17 | 4,8% | 9,8% | 18,8% | 16,7% | 0,0% | 3,8% | 1,9% | 0,0% | 22,2% | 23,1% | |
| | % of Total | 0,9% | 1,7% | 0,9% | 1,4% | 0,0% | 0,6% | 0,3% | 0,0% | 1,2% | 0,9% | 7,8% |
| Корпоративни/ фирмени принципи | Count | 6 | 17 | 2 | 2 | 0 | 3 | 1 | 0 | 3 | 0 | 34 |
| | % within $x_1m | 17,6% | 50,0% | 5,9% | 5,9% | 0,0% | 8,8% | 2,9% | 0,0% | 8,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 9,5% | 27,9% | 12,5% | 6,7% | 0,0% | 5,8% | 1,9% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,7% | 4,9% | 0,6% | 0,6% | 0,0% | 0,9% | 0,3% | 0,0% | 0,9% | 0,0% | 9,8% |
| Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията | Count | 3 | 20 | 11 | 8 | 3 | 17 | 11 | 5 | 8 | 4 | 90 |
| | % within $x_1m | 3,3% | 22,2% | 12,2% | 8,9% | 3,3% | 18,9% | 12,2% | 5,6% | 8,9% | 4,4% | |
| | % within x_17 | 4,8% | 32,8% | 68,8% | 26,7% | 14,3% | 32,7% | 20,4% | 26,3% | 44,4% | 30,8% | |
| | % of Total | 0,9% | 5,8% | 3,2% | 2,3% | 0,9% | 4,9% | 3,2% | 1,4% | 2,3% | 1,2% | 25,9% |
| Фирмена/ корпоративна/ организационна култура | Count | 2 | 17 | 4 | 1 | 0 | 4 | 4 | 3 | 10 | 0 | 45 |
| | % within $x_1m | 4,4% | 37,8% | 8,9% | 2,2% | 0,0% | 8,9% | 8,9% | 6,7% | 22,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 3,2% | 27,9% | 25,0% | 3,3% | 0,0% | 7,7% | 7,4% | 15,8% | 55,6% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,6% | 4,9% | 1,2% | 0,3% | 0,0% | 1,2% | 1,2% | 0,9% | 2,9% | 0,0% | 13,0% |
| Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие | Count | 11 | 31 | 7 | 9 | 1 | 6 | 17 | 2 | 10 | 6 | 100 |
| | % within $x_1m | 11,0% | 31,0% | 7,0% | 9,0% | 1,0% | 6,0% | 17,0% | 2,0% | 10,0% | 6,0% | |
| | % within x_17 | 17,5% | 50,8% | 43,8% | 30,0% | 4,8% | 11,5% | 31,5% | 10,5% | 55,6% | 46,2% | |
| | % of Total | 3,2% | 8,9% | 2,0% | 2,6% | 0,3% | 1,7% | 4,9% | 0,6% | 2,9% | 1,7% | 28,8% |
| Лозунг | Count | 7 | 6 | 0 | 4 | 1 | 4 | 0 | 5 | 0 | 1 | 28 |
| | % within $x_1m | 25,0% | 21,4% | 0,0% | 14,3% | 3,6% | 14,3% | 0,0% | 17,9% | 0,0% | 3,6% | |
| | % within x_17 | 11,1% | 9,8% | 0,0% | 13,3% | 4,8% | 7,7% | 0,0% | 26,3% | 0,0% | 7,7% | |
| | % of Total | 2,0% | 1,7% | 0,0% | 1,2% | 0,3% | 1,2% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,3% | 8,1% |
| Манифест | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_1m | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 3,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,9% |
| Обръщение (послание) от генералния директор | Count | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 9 |
| | % within $x_1m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 44,4% | 0,0% | 22,2% | 22,2% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 13,3% | 0,0% | 3,8% | 3,7% | 0,0% | 0,0% | 7,7% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,6% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 2,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 3 | 7 |
| | % within $x_1m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 57,1% | 0,0% | 0,0% | 42,9% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,4% | 0,0% | 0,0% | 23,1% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 0,9% | 2,0% |
| Total | Count | 63 | 61 | 16 | 30 | 21 | 52 | 54 | 19 | 18 | 13 | 347 |
| | % of Total | 18,2% | 17,6% | 4,6% | 8,6% | 6,1% | 15,0% | 15,6% | 5,5% | 5,2% | 3,7% | 100,0 % |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 2**

**Кростаблица между използваните документи за изразяване на провъзгласената фирмена култура и принадлежността на целева компания към конкретна работодателска организация (по отношение на величината „Документи – провъзгласена култура“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните фирмени документи във виртуалното пространство сред целевите бизнес организации)**

**$x_1m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | |
| Документи - провъзгласена култура[a] | Визия | Count | 8 | 17 | 3 | 7 | 2 | 11 | 8 | 2 | 5 | 5 | 68 |
| | | % within $x_1m | 11,8% | 25,0% | 4,4% | 10,3% | 2,9% | 16,2% | 11,8% | 2,9% | 7,4% | 7,4% | |
| | | % within x_17 | 4,2% | 5,9% | 3,8% | 6,3% | 3,5% | 6,2% | 4,1% | 3,7% | 5,5% | 8,3% | |
| | | % of Total | 0,6% | 1,3% | 0,2% | 0,5% | 0,2% | 0,8% | 0,6% | 0,2% | 0,4% | 0,4% | 5,2% |
| | Мисия | Count | 20 | 21 | 4 | 6 | 5 | 17 | 13 | 3 | 5 | 6 | 100 |
| | | % within $x_1m | 20,0% | 21,0% | 4,0% | 6,0% | 5,0% | 17,0% | 13,0% | 3,0% | 5,0% | 6,0% | |
| | | % within x_17 | 10,4% | 7,3% | 5,1% | 5,4% | 8,8% | 9,6% | 6,6% | 5,6% | 5,5% | 10,0% | |
| | | % of Total | 1,5% | 1,6% | 0,3% | 0,5% | 0,4% | 1,3% | 1,0% | 0,2% | 0,4% | 0,5% | 7,7% |
| | Мото | Count | 8 | 13 | 3 | 10 | 5 | 17 | 34 | 7 | 3 | 6 | 106 |
| | | % within $x_1m | 7,5% | 12,3% | 2,8% | 9,4% | 4,7% | 16,0% | 32,1% | 6,6% | 2,8% | 5,7% | |
| | | % within x_17 | 4,2% | 4,5% | 3,8% | 8,9% | 8,8% | 9,6% | 17,3% | 13,0% | 3,3% | 10,0% | |
| | | % of Total | 0,6% | 1,0% | 0,2% | 0,8% | 0,4% | 1,3% | 2,6% | 0,5% | 0,2% | 0,5% | 8,1% |
| | Кредо | Count | 0 | 6 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| | | % within $x_1m | 0,0% | 66,7% | 11,1% | 0,0% | 11,1% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 2,1% | 1,3% | 0,0% | 1,8% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,5% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,7% |
| | Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика | Count | 17 | 30 | 6 | 4 | 3 | 1 | 5 | 2 | 7 | 0 | 75 |
| | | % within $x_1m | 22,7% | 40,0% | 8,0% | 5,3% | 4,0% | 1,3% | 6,7% | 2,7% | 9,3% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 8,9% | 10,4% | 7,7% | 3,6% | 5,3% | 0,6% | 2,5% | 3,7% | 7,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,3% | 2,3% | 0,5% | 0,3% | 0,2% | 0,1% | 0,4% | 0,2% | 0,5% | 0,0% | 5,7% |
| | Фирмени/ нашите ценности | Count | 12 | 16 | 4 | 9 | 2 | 11 | 11 | 2 | 6 | 2 | 75 |
| | | % within $x_1m | 16,0% | 21,3% | 5,3% | 12,0% | 2,7% | 14,7% | 14,7% | 2,7% | 8,0% | 2,7% | |
| | | % within x_17 | 6,3% | 5,6% | 5,1% | 8,0% | 3,5% | 6,2% | 5,6% | 3,7% | 6,6% | 3,3% | |
| | | % of Total | 0,9% | 1,2% | 0,3% | 0,7% | 0,2% | 0,8% | 0,8% | 0,2% | 0,5% | 0,2% | 5,7% |
| | Нашата (организационната) история | Count | 34 | 33 | 15 | 13 | 13 | 30 | 36 | 5 | 12 | 11 | 202 |
| | | % within $x_1m | 16,8% | 16,3% | 7,4% | 6,4% | 6,4% | 14,9% | 17,8% | 2,5% | 5,9% | 5,4% | |
| | | % within x_17 | 17,7% | 11,5% | 19,2% | 11,6% | 22,8% | 16,9% | 18,3% | 9,3% | 13,2% | 18,3% | |
| | | % of Total | 2,6% | 2,5% | 1,1% | 1,0% | 1,0% | 2,3% | 2,8% | 0,4% | 0,9% | 0,8% | 15,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| За нас... | Count | 61 | 53 | 15 | 30 | 21 | 51 | 50 | 18 | 18 | 12 | 329 |
| | % within $x_1m | 18,5% | 16,1% | 4,6% | 9,1% | 6,4% | 15,5% | 15,2% | 5,5% | 5,5% | 3,6% | |
| | % within x_17 | 31,8% | 18,4% | 19,2% | 26,8% | 36,8% | 28,7% | 25,4% | 33,3% | 19,8% | 20,0% | |
| | % of Total | 4,7% | 4,1% | 1,1% | 2,3% | 1,6% | 3,9% | 3,8% | 1,4% | 1,4% | 0,9% | 25,2% |
| Етичен кодекс | Count | 3 | 6 | 3 | 5 | 0 | 2 | 1 | 0 | 4 | 3 | 27 |
| | % within $x_1m | 11,1% | 22,2% | 11,1% | 18,5% | 0,0% | 7,4% | 3,7% | 0,0% | 14,8% | 11,1% | |
| | % within x_17 | 1,6% | 2,1% | 3,8% | 4,5% | 0,0% | 1,1% | 0,5% | 0,0% | 4,4% | 5,0% | |
| | % of Total | 0,2% | 0,5% | 0,2% | 0,4% | 0,0% | 0,2% | 0,1% | 0,0% | 0,3% | 0,2% | 2,1% |
| Корпоративни/ фирмени принципи | Count | 6 | 17 | 2 | 2 | 0 | 3 | 1 | 0 | 3 | 0 | 34 |
| | % within $x_1m | 17,6% | 50,0% | 5,9% | 5,9% | 0,0% | 8,8% | 2,9% | 0,0% | 8,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 3,1% | 5,9% | 2,6% | 1,8% | 0,0% | 1,7% | 0,5% | 0,0% | 3,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,5% | 1,3% | 0,2% | 0,2% | 0,0% | 0,2% | 0,1% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 2,6% |
| Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията | Count | 3 | 20 | 11 | 8 | 3 | 17 | 11 | 5 | 8 | 4 | 90 |
| | % within $x_1m | 3,3% | 22,2% | 12,2% | 8,9% | 3,3% | 18,9% | 12,2% | 5,6% | 8,9% | 4,4% | |
| | % within x_17 | 1,6% | 6,9% | 14,1% | 7,1% | 5,3% | 9,6% | 5,6% | 9,3% | 8,8% | 6,7% | |
| | % of Total | 0,2% | 1,5% | 0,8% | 0,6% | 0,2% | 1,3% | 0,8% | 0,4% | 0,6% | 0,3% | 6,9% |
| Фирмена/ корпоративна/ организационна култура | Count | 2 | 17 | 4 | 1 | 0 | 4 | 4 | 3 | 10 | 0 | 45 |
| | % within $x_1m | 4,4% | 37,8% | 8,9% | 2,2% | 0,0% | 8,9% | 8,9% | 6,7% | 22,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,0% | 5,9% | 5,1% | 0,9% | 0,0% | 2,2% | 2,0% | 5,6% | 11,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,2% | 1,3% | 0,3% | 0,1% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 0,2% | 0,8% | 0,0% | 3,4% |
| Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие | Count | 11 | 31 | 7 | 9 | 1 | 6 | 17 | 2 | 10 | 6 | 100 |
| | % within $x_1m | 11,0% | 31,0% | 7,0% | 9,0% | 1,0% | 6,0% | 17,0% | 2,0% | 10,0% | 6,0% | |
| | % within x_17 | 5,7% | 10,8% | 9,0% | 8,0% | 1,8% | 3,4% | 8,6% | 3,7% | 11,0% | 10,0% | |
| | % of Total | 0,8% | 2,4% | 0,5% | 0,7% | 0,1% | 0,5% | 1,3% | 0,2% | 0,8% | 0,5% | 7,7% |
| Лозунг | Count | 7 | 6 | 0 | 4 | 1 | 4 | 0 | 5 | 0 | 1 | 28 |
| | % within $x_1m | 25,0% | 21,4% | 0,0% | 14,3% | 3,6% | 14,3% | 0,0% | 17,9% | 0,0% | 3,6% | |
| | % within x_17 | 3,6% | 2,1% | 0,0% | 3,6% | 1,8% | 2,2% | 0,0% | 9,3% | 0,0% | 1,7% | |
| | % of Total | 0,5% | 0,5% | 0,0% | 0,3% | 0,1% | 0,3% | 0,0% | 0,4% | 0,0% | 0,1% | 2,1% |
| Манифест | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_1m | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% |
| Обръщение (послание) от генералния директор | Count | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 9 |
| | % within $x_1m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 44,4% | 0,0% | 22,2% | 22,2% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,6% | 0,0% | 1,1% | 1,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,2% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 3 | 7 |
| | % within $x_1m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 57,1% | 0,0% | 0,0% | 42,9% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,5% |
| Total | Count | 192 | 288 | 78 | 112 | 57 | 178 | 197 | 54 | 91 | 60 | 1307 |
| | % of Total | 14,7% | 22,0% | 6,0% | 8,6% | 4,4% | 13,6% | 15,1% | 4,1% | 7,0% | 4,6% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 3**

**Кростаблица между използваните документи за изразяване на провъзгласената фирмена култура и вида на целевата компания (по отношение на величината „Документи – провъзгласена култура“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, разкрили поне един фирмен документ във виртуалното пространство**

**$x_1m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | |
| Документи - провъзгласена култура[a] | Визия | Count | 15 | 21 | 1 | 23 | 8 | 68 |
| | | % within $x_1m | 22,1% | 30,9% | 1,5% | 33,8% | 11,8% | |
| | | % within x_18 | 26,3% | 13,0% | 14,3% | 24,7% | 27,6% | |
| | | % of Total | 4,3% | 6,1% | 0,3% | 6,6% | 2,3% | 19,6% |
| | Мисия | Count | 21 | 42 | 1 | 31 | 5 | 100 |
| | | % within $x_1m | 21,0% | 42,0% | 1,0% | 31,0% | 5,0% | |
| | | % within x_18 | 36,8% | 26,1% | 14,3% | 33,3% | 17,2% | |
| | | % of Total | 6,1% | 12,1% | 0,3% | 8,9% | 1,4% | 28,8% |
| | Мото | Count | 15 | 42 | 4 | 37 | 8 | 106 |
| | | % within $x_1m | 14,2% | 39,6% | 3,8% | 34,9% | 7,5% | |
| | | % within x_18 | 26,3% | 26,1% | 57,1% | 39,8% | 27,6% | |
| | | % of Total | 4,3% | 12,1% | 1,2% | 10,7% | 2,3% | 30,5% |
| | Кредо | Count | 6 | 2 | 0 | 1 | 0 | 9 |
| | | % within $x_1m | 66,7% | 22,2% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 10,5% | 1,2% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,7% | 0,6% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 2,6% |
| | Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика | Count | 22 | 34 | 0 | 19 | 0 | 75 |
| | | % within $x_1m | 29,3% | 45,3% | 0,0% | 25,3% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 38,6% | 21,1% | 0,0% | 20,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 6,3% | 9,8% | 0,0% | 5,5% | 0,0% | 21,6% |
| | Фирмени/ нашите ценности | Count | 15 | 27 | 3 | 25 | 5 | 75 |
| | | % within $x_1m | 20,0% | 36,0% | 4,0% | 33,3% | 6,7% | |
| | | % within x_18 | 26,3% | 16,8% | 42,9% | 26,9% | 17,2% | |
| | | % of Total | 4,3% | 7,8% | 0,9% | 7,2% | 1,4% | 21,6% |
| | Нашата (организационната) история | Count | 35 | 83 | 4 | 61 | 19 | 202 |
| | | % within $x_1m | 17,3% | 41,1% | 2,0% | 30,2% | 9,4% | |
| | | % within x_18 | 61,4% | 51,6% | 57,1% | 65,6% | 65,5% | |
| | | % of Total | 10,1% | 23,9% | 1,2% | 17,6% | 5,5% | 58,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | За нас... | Count | 54 | 156 | 6 | 86 | 27 | 329 |
| | | % within $x_1m | 16,4% | 47,4% | 1,8% | 26,1% | 8,2% | |
| | | % within x_18 | 94,7% | 96,9% | 85,7% | 92,5% | 93,1% | |
| | | % of Total | 15,6% | 45,0% | 1,7% | 24,8% | 7,8% | 94,8% |
| | Етичен кодекс | Count | 8 | 5 | 1 | 11 | 2 | 27 |
| | | % within $x_1m | 29,6% | 18,5% | 3,7% | 40,7% | 7,4% | |
| | | % within x_18 | 14,0% | 3,1% | 14,3% | 11,8% | 6,9% | |
| | | % of Total | 2,3% | 1,4% | 0,3% | 3,2% | 0,6% | 7,8% |
| | Корпоративни/ фирмени принципи | Count | 10 | 12 | 1 | 9 | 2 | 34 |
| | | % within $x_1m | 29,4% | 35,3% | 2,9% | 26,5% | 5,9% | |
| | | % within x_18 | 17,5% | 7,5% | 14,3% | 9,7% | 6,9% | |
| | | % of Total | 2,9% | 3,5% | 0,3% | 2,6% | 0,6% | 9,8% |
| | Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията | Count | 23 | 37 | 1 | 22 | 7 | 90 |
| | | % within $x_1m | 25,6% | 41,1% | 1,1% | 24,4% | 7,8% | |
| | | % within x_18 | 40,4% | 23,0% | 14,3% | 23,7% | 24,1% | |
| | | % of Total | 6,6% | 10,7% | 0,3% | 6,3% | 2,0% | 25,9% |
| | Фирмена/ корпоративна/ организационна култура | Count | 14 | 11 | 0 | 14 | 6 | 45 |
| | | % within $x_1m | 31,1% | 24,4% | 0,0% | 31,1% | 13,3% | |
| | | % within x_18 | 24,6% | 6,8% | 0,0% | 15,1% | 20,7% | |
| | | % of Total | 4,0% | 3,2% | 0,0% | 4,0% | 1,7% | 13,0% |
| | Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие | Count | 24 | 33 | 2 | 32 | 9 | 100 |
| | | % within $x_1m | 24,0% | 33,0% | 2,0% | 32,0% | 9,0% | |
| | | % within x_18 | 42,1% | 20,5% | 28,6% | 34,4% | 31,0% | |
| | | % of Total | 6,9% | 9,5% | 0,6% | 9,2% | 2,6% | 28,8% |
| | Лозунг | Count | 5 | 14 | 0 | 8 | 1 | 28 |
| | | % within $x_1m | 17,9% | 50,0% | 0,0% | 28,6% | 3,6% | |
| | | % within x_18 | 8,8% | 8,7% | 0,0% | 8,6% | 3,4% | |
| | | % of Total | 1,4% | 4,0% | 0,0% | 2,3% | 0,3% | 8,1% |
| | Манифест | Count | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_1m | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 1,8% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,9% |
| | Обръщение (послание) от генералния директор | Count | 2 | 2 | 0 | 4 | 1 | 9 |
| | | % within $x_1m | 22,2% | 22,2% | 0,0% | 44,4% | 11,1% | |
| | | % within x_18 | 3,5% | 1,2% | 0,0% | 4,3% | 3,4% | |
| | | % of Total | 0,6% | 0,6% | 0,0% | 1,2% | 0,3% | 2,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията | Count | 0 | 0 | 0 | 6 | 1 | 7 |
| | | % within $x_1m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 85,7% | 14,3% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,5% | 3,4% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,3% | 2,0% |
| Total | | Count | 57 | 161 | 7 | 93 | 29 | 347 |
| | | % of Total | 16,4% | 46,4% | 2,0% | 26,8% | 8,4% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 4**
**Кростаблица между използваните документи за изразяване на провъзгласената фирмена култура и вида на целевата компания (по отношение на величината „Документи – провъзгласена култура“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните фирмени документи във виртуалното пространство сред целевите бизнес организации)**

**$x_1m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | |
| Документи - провъзгласена култура[a] | Визия | Count | 15 | 21 | 1 | 23 | 8 | 68 |
| | | % within $x_1m | 22,1% | 30,9% | 1,5% | 33,8% | 11,8% | |
| | | % within x_18 | 5,6% | 4,0% | 4,2% | 5,9% | 7,9% | |
| | | % of Total | 1,1% | 1,6% | 0,1% | 1,8% | 0,6% | 5,2% |
| | Мисия | Count | 21 | 42 | 1 | 31 | 5 | 100 |
| | | % within $x_1m | 21,0% | 42,0% | 1,0% | 31,0% | 5,0% | |
| | | % within x_18 | 7,8% | 8,0% | 4,2% | 8,0% | 5,0% | |
| | | % of Total | 1,6% | 3,2% | 0,1% | 2,4% | 0,4% | 7,7% |
| | Мото | Count | 15 | 42 | 4 | 37 | 8 | 106 |
| | | % within $x_1m | 14,2% | 39,6% | 3,8% | 34,9% | 7,5% | |
| | | % within x_18 | 5,6% | 8,0% | 16,7% | 9,5% | 7,9% | |
| | | % of Total | 1,1% | 3,2% | 0,3% | 2,8% | 0,6% | 8,1% |
| | Кредо | Count | 6 | 2 | 0 | 1 | 0 | 9 |
| | | % within $x_1m | 66,7% | 22,2% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 2,2% | 0,4% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,5% | 0,2% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,7% |
| | Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика | Count | 22 | 34 | 0 | 19 | 0 | 75 |
| | | % within $x_1m | 29,3% | 45,3% | 0,0% | 25,3% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 8,1% | 6,5% | 0,0% | 4,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,7% | 2,6% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 5,7% |
| | Фирмени/ нашите ценности | Count | 15 | 27 | 3 | 25 | 5 | 75 |
| | | % within $x_1m | 20,0% | 36,0% | 4,0% | 33,3% | 6,7% | |
| | | % within x_18 | 5,6% | 5,2% | 12,5% | 6,4% | 5,0% | |
| | | % of Total | 1,1% | 2,1% | 0,2% | 1,9% | 0,4% | 5,7% |
| | Нашата (организационната) история | Count | 35 | 83 | 4 | 61 | 19 | 202 |
| | | % within $x_1m | 17,3% | 41,1% | 2,0% | 30,2% | 9,4% | |
| | | % within x_18 | 13,0% | 15,9% | 16,7% | 15,7% | 18,8% | |
| | | % of Total | 2,7% | 6,4% | 0,3% | 4,7% | 1,5% | 15,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | За нас... | Count | 54 | 156 | 6 | 86 | 27 | 329 |
| | | % within $x_1m | 16,4% | 47,4% | 1,8% | 26,1% | 8,2% | |
| | | % within x_18 | 20,0% | 29,8% | 25,0% | 22,1% | 26,7% | |
| | | % of Total | 4,1% | 11,9% | 0,5% | 6,6% | 2,1% | 25,2% |
| | Етичен кодекс | Count | 8 | 5 | 1 | 11 | 2 | 27 |
| | | % within $x_1m | 29,6% | 18,5% | 3,7% | 40,7% | 7,4% | |
| | | % within x_18 | 3,0% | 1,0% | 4,2% | 2,8% | 2,0% | |
| | | % of Total | 0,6% | 0,4% | 0,1% | 0,8% | 0,2% | 2,1% |
| | Корпоративни/ фирмени принципи | Count | 10 | 12 | 1 | 9 | 2 | 34 |
| | | % within $x_1m | 29,4% | 35,3% | 2,9% | 26,5% | 5,9% | |
| | | % within x_18 | 3,7% | 2,3% | 4,2% | 2,3% | 2,0% | |
| | | % of Total | 0,8% | 0,9% | 0,1% | 0,7% | 0,2% | 2,6% |
| | Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията | Count | 23 | 37 | 1 | 22 | 7 | 90 |
| | | % within $x_1m | 25,6% | 41,1% | 1,1% | 24,4% | 7,8% | |
| | | % within x_18 | 8,5% | 7,1% | 4,2% | 5,7% | 6,9% | |
| | | % of Total | 1,8% | 2,8% | 0,1% | 1,7% | 0,5% | 6,9% |
| | Фирмена/ корпоративна/ организационна култура | Count | 14 | 11 | 0 | 14 | 6 | 45 |
| | | % within $x_1m | 31,1% | 24,4% | 0,0% | 31,1% | 13,3% | |
| | | % within x_18 | 5,2% | 2,1% | 0,0% | 3,6% | 5,9% | |
| | | % of Total | 1,1% | 0,8% | 0,0% | 1,1% | 0,5% | 3,4% |
| | Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие | Count | 24 | 33 | 2 | 32 | 9 | 100 |
| | | % within $x_1m | 24,0% | 33,0% | 2,0% | 32,0% | 9,0% | |
| | | % within x_18 | 8,9% | 6,3% | 8,3% | 8,2% | 8,9% | |
| | | % of Total | 1,8% | 2,5% | 0,2% | 2,4% | 0,7% | 7,7% |
| | Лозунг | Count | 5 | 14 | 0 | 8 | 1 | 28 |
| | | % within $x_1m | 17,9% | 50,0% | 0,0% | 28,6% | 3,6% | |
| | | % within x_18 | 1,9% | 2,7% | 0,0% | 2,1% | 1,0% | |
| | | % of Total | 0,4% | 1,1% | 0,0% | 0,6% | 0,1% | 2,1% |
| | Манифест | Count | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_1m | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,4% | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% |
| | Обръщение (послание) от генералния директор | Count | 2 | 2 | 0 | 4 | 1 | 9 |
| | | % within $x_1m | 22,2% | 22,2% | 0,0% | 44,4% | 11,1% | |
| | | % within x_18 | 0,7% | 0,4% | 0,0% | 1,0% | 1,0% | |
| | | % of Total | 0,2% | 0,2% | 0,0% | 0,3% | 0,1% | 0,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията | Count | 0 | 0 | 0 | 6 | 1 | 7 |
| | | % within $x_1m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 85,7% | 14,3% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 1,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,1% | 0,5% |
| Total | | Count | 270 | 523 | 24 | 389 | 101 | 1307 |
| | | % of Total | 20,7% | 40,0% | 1,8% | 29,8% | 7,7% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 5**

**Кростаблица между използваните документи за изразяване на провъзгласената фирмена култура и отрасловата принадлежност на целевите компании (по отношение на величината „Документи – провъзгласена култура“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, разкрили поне един фирмен документ във виртуалното пространство)**

**$x_1m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | |
| Документи - провъзгласена култура[a] | Визия | Count | 26 | 15 | 5 | 18 | 1 | 3 | 68 |
| | | % within $x_1m | 38,2% | 22,1% | 7,4% | 26,5% | 1,5% | 4,4% | |
| | | % within x_24 | 29,2% | 21,7% | 45,5% | 12,0% | 8,3% | 18,8% | |
| | | % of Total | 7,5% | 4,3% | 1,4% | 5,2% | 0,3% | 0,9% | 19,6% |
| | Мисия | Count | 31 | 21 | 3 | 36 | 4 | 5 | 100 |
| | | % within $x_1m | 31,0% | 21,0% | 3,0% | 36,0% | 4,0% | 5,0% | |
| | | % within x_24 | 34,8% | 30,4% | 27,3% | 24,0% | 33,3% | 31,3% | |
| | | % of Total | 8,9% | 6,1% | 0,9% | 10,4% | 1,2% | 1,4% | 28,8% |
| | Мото | Count | 29 | 22 | 2 | 42 | 5 | 6 | 106 |
| | | % within $x_1m | 27,4% | 20,8% | 1,9% | 39,6% | 4,7% | 5,7% | |
| | | % within x_24 | 32,6% | 31,9% | 18,2% | 28,0% | 41,7% | 37,5% | |
| | | % of Total | 8,4% | 6,3% | 0,6% | 12,1% | 1,4% | 1,7% | 30,5% |
| | Кредо | Count | 0 | 1 | 0 | 8 | 0 | 0 | 9 |
| | | % within $x_1m | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 5,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 2,6% |
| | Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика | Count | 22 | 2 | 2 | 39 | 6 | 4 | 75 |
| | | % within $x_1m | 29,3% | 2,7% | 2,7% | 52,0% | 8,0% | 5,3% | |
| | | % within x_24 | 24,7% | 2,9% | 18,2% | 26,0% | 50,0% | 25,0% | |
| | | % of Total | 6,3% | 0,6% | 0,6% | 11,2% | 1,7% | 1,2% | 21,6% |
| | Фирмени/ нашите ценности | Count | 23 | 14 | 5 | 26 | 1 | 6 | 75 |
| | | % within $x_1m | 30,7% | 18,7% | 6,7% | 34,7% | 1,3% | 8,0% | |
| | | % within x_24 | 25,8% | 20,3% | 45,5% | 17,3% | 8,3% | 37,5% | |
| | | % of Total | 6,6% | 4,0% | 1,4% | 7,5% | 0,3% | 1,7% | 21,6% |
| | Нашата (организационната) история | Count | 62 | 40 | 6 | 78 | 6 | 10 | 202 |
| | | % within $x_1m | 30,7% | 19,8% | 3,0% | 38,6% | 3,0% | 5,0% | |
| | | % within x_24 | 69,7% | 58,0% | 54,5% | 52,0% | 50,0% | 62,5% | |
| | | % of Total | 17,9% | 11,5% | 1,7% | 22,5% | 1,7% | 2,9% | 58,2% |
| | За нас... | Count | 83 | 68 | 9 | 141 | 12 | 16 | 329 |
| | | % within $x_1m | 25,2% | 20,7% | 2,7% | 42,9% | 3,6% | 4,9% | |
| | | % within x_24 | 93,3% | 98,6% | 81,8% | 94,0% | 100,0% | 100,0% | |
| | | % of Total | 23,9% | 19,6% | 2,6% | 40,6% | 3,5% | 4,6% | 94,8% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Етичен кодекс | Count | 12 | 3 | 0 | 8 | 0 | 4 | 27 |
| | | % within $x_1m | 44,4% | 11,1% | 0,0% | 29,6% | 0,0% | 14,8% | |
| | | % within x_24 | 13,5% | 4,3% | 0,0% | 5,3% | 0,0% | 25,0% | |
| | | % of Total | 3,5% | 0,9% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 1,2% | 7,8% |
| | Корпоративни/ фирмени принципи | Count | 12 | 3 | 1 | 15 | 1 | 2 | 34 |
| | | % within $x_1m | 35,3% | 8,8% | 2,9% | 44,1% | 2,9% | 5,9% | |
| | | % within x_24 | 13,5% | 4,3% | 9,1% | 10,0% | 8,3% | 12,5% | |
| | | % of Total | 3,5% | 0,9% | 0,3% | 4,3% | 0,3% | 0,6% | 9,8% |
| | Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията | Count | 28 | 21 | 1 | 34 | 4 | 2 | 90 |
| | | % within $x_1m | 31,1% | 23,3% | 1,1% | 37,8% | 4,4% | 2,2% | |
| | | % within x_24 | 31,5% | 30,4% | 9,1% | 22,7% | 33,3% | 12,5% | |
| | | % of Total | 8,1% | 6,1% | 0,3% | 9,8% | 1,2% | 0,6% | 25,9% |
| | Фирмена/ корпоративна/ организационна култура | Count | 13 | 7 | 2 | 19 | 2 | 2 | 45 |
| | | % within $x_1m | 28,9% | 15,6% | 4,4% | 42,2% | 4,4% | 4,4% | |
| | | % within x_24 | 14,6% | 10,1% | 18,2% | 12,7% | 16,7% | 12,5% | |
| | | % of Total | 3,7% | 2,0% | 0,6% | 5,5% | 0,6% | 0,6% | 13,0% |
| | Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие | Count | 37 | 12 | 4 | 34 | 4 | 9 | 100 |
| | | % within $x_1m | 37,0% | 12,0% | 4,0% | 34,0% | 4,0% | 9,0% | |
| | | % within x_24 | 41,6% | 17,4% | 36,4% | 22,7% | 33,3% | 56,3% | |
| | | % of Total | 10,7% | 3,5% | 1,2% | 9,8% | 1,2% | 2,6% | 28,8% |
| | Лозунг | Count | 1 | 10 | 2 | 13 | 0 | 2 | 28 |
| | | % within $x_1m | 3,6% | 35,7% | 7,1% | 46,4% | 0,0% | 7,1% | |
| | | % within x_24 | 1,1% | 14,5% | 18,2% | 8,7% | 0,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 0,3% | 2,9% | 0,6% | 3,7% | 0,0% | 0,6% | 8,1% |
| | Манифест | Count | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_1m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,9% |
| | Обръщение (послание) от генералния директор | Count | 3 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 9 |
| | | % within $x_1m | 33,3% | 22,2% | 0,0% | 22,2% | 11,1% | 11,1% | |
| | | % within x_24 | 3,4% | 2,9% | 0,0% | 1,3% | 8,3% | 6,3% | |
| | | % of Total | 0,9% | 0,6% | 0,0% | 0,6% | 0,3% | 0,3% | 2,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията | Count | 6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 7 |
| | | % within $x_1m | 85,7% | 0,0% | 0,0% | 14,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 2,0% |
| Total | | Count | 89 | 69 | 11 | 150 | 12 | 16 | 347 |
| | | % of Total | 25,6% | 19,9% | 3,2% | 43,2% | 3,5% | 4,6% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 6**

**Кростаблица между използваните документи за изразяване на провъзгласената фирмена култура и отрасловата принадлежност на целевите компании (по отношение на величината „Документи – провъзгласена култура“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните фирмени документи във виртуалното пространство сред целевите бизнес организации)**

**$x_1m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | Total |
| Документи - провъзгласена култура[a] | Визия | Count | 26 | 15 | 5 | 18 | 1 | 3 | 68 |
| | | % within $x_1m | 38,2% | 22,1% | 7,4% | 26,5% | 1,5% | 4,4% | |
| | | % within x_24 | 6,7% | 6,2% | 11,9% | 3,5% | 2,1% | 4,2% | |
| | | % of Total | 2,0% | 1,1% | 0,4% | 1,4% | 0,1% | 0,2% | 5,2% |
| | Мисия | Count | 31 | 21 | 3 | 36 | 4 | 5 | 100 |
| | | % within $x_1m | 31,0% | 21,0% | 3,0% | 36,0% | 4,0% | 5,0% | |
| | | % within x_24 | 8,0% | 8,7% | 7,1% | 7,0% | 8,5% | 6,9% | |
| | | % of Total | 2,4% | 1,6% | 0,2% | 2,8% | 0,3% | 0,4% | 7,7% |
| | Мото | Count | 29 | 22 | 2 | 42 | 5 | 6 | 106 |
| | | % within $x_1m | 27,4% | 20,8% | 1,9% | 39,6% | 4,7% | 5,7% | |
| | | % within x_24 | 7,5% | 9,1% | 4,8% | 8,1% | 10,6% | 8,3% | |
| | | % of Total | 2,2% | 1,7% | 0,2% | 3,2% | 0,4% | 0,5% | 8,1% |
| | Кредо | Count | 0 | 1 | 0 | 8 | 0 | 0 | 9 |
| | | % within $x_1m | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,4% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,7% |
| | Корпоративна/ фирмена/ официална философия/ политика | Count | 22 | 2 | 2 | 39 | 6 | 4 | 75 |
| | | % within $x_1m | 29,3% | 2,7% | 2,7% | 52,0% | 8,0% | 5,3% | |
| | | % within x_24 | 5,7% | 0,8% | 4,8% | 7,6% | 12,8% | 5,6% | |
| | | % of Total | 1,7% | 0,2% | 0,2% | 3,0% | 0,5% | 0,3% | 5,7% |
| | Фирмени/ нашите ценности | Count | 23 | 14 | 5 | 26 | 1 | 6 | 75 |
| | | % within $x_1m | 30,7% | 18,7% | 6,7% | 34,7% | 1,3% | 8,0% | |
| | | % within x_24 | 5,9% | 5,8% | 11,9% | 5,0% | 2,1% | 8,3% | |
| | | % of Total | 1,8% | 1,1% | 0,4% | 2,0% | 0,1% | 0,5% | 5,7% |
| | Нашата (организационната) история | Count | 62 | 40 | 6 | 78 | 6 | 10 | 202 |
| | | % within $x_1m | 30,7% | 19,8% | 3,0% | 38,6% | 3,0% | 5,0% | |
| | | % within x_24 | 16,0% | 16,5% | 14,3% | 15,1% | 12,8% | 13,9% | |
| | | % of Total | 4,7% | 3,1% | 0,5% | 6,0% | 0,5% | 0,8% | 15,5% |
| | За нас... | Count | 83 | 68 | 9 | 141 | 12 | 16 | 329 |
| | | % within $x_1m | 25,2% | 20,7% | 2,7% | 42,9% | 3,6% | 4,9% | |
| | | % within x_24 | 21,4% | 28,1% | 21,4% | 27,3% | 25,5% | 22,2% | |
| | | % of Total | 6,4% | 5,2% | 0,7% | 10,8% | 0,9% | 1,2% | 25,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Етичен кодекс | Count | 12 | 3 | 0 | 8 | 0 | 4 | 27 |
| | | % within $x_1m | 44,4% | 11,1% | 0,0% | 29,6% | 0,0% | 14,8% | |
| | | % within x_24 | 3,1% | 1,2% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 5,6% | |
| | | % of Total | 0,9% | 0,2% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,3% | 2,1% |
| | Корпоративни/ фирмени принципи | Count | 12 | 3 | 1 | 15 | 1 | 2 | 34 |
| | | % within $x_1m | 35,3% | 8,8% | 2,9% | 44,1% | 2,9% | 5,9% | |
| | | % within x_24 | 3,1% | 1,2% | 2,4% | 2,9% | 2,1% | 2,8% | |
| | | % of Total | 0,9% | 0,2% | 0,1% | 1,1% | 0,1% | 0,2% | 2,6% |
| | Цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията | Count | 28 | 21 | 1 | 34 | 4 | 2 | 90 |
| | | % within $x_1m | 31,1% | 23,3% | 1,1% | 37,8% | 4,4% | 2,2% | |
| | | % within x_24 | 7,2% | 8,7% | 2,4% | 6,6% | 8,5% | 2,8% | |
| | | % of Total | 2,1% | 1,6% | 0,1% | 2,6% | 0,3% | 0,2% | 6,9% |
| | Фирмена/ корпоративна/ организационна култура | Count | 13 | 7 | 2 | 19 | 2 | 2 | 45 |
| | | % within $x_1m | 28,9% | 15,6% | 4,4% | 42,2% | 4,4% | 4,4% | |
| | | % within x_24 | 3,4% | 2,9% | 4,8% | 3,7% | 4,3% | 2,8% | |
| | | % of Total | 1,0% | 0,5% | 0,2% | 1,5% | 0,2% | 0,2% | 3,4% |
| | Корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие | Count | 37 | 12 | 4 | 34 | 4 | 9 | 100 |
| | | % within $x_1m | 37,0% | 12,0% | 4,0% | 34,0% | 4,0% | 9,0% | |
| | | % within x_24 | 9,5% | 5,0% | 9,5% | 6,6% | 8,5% | 12,5% | |
| | | % of Total | 2,8% | 0,9% | 0,3% | 2,6% | 0,3% | 0,7% | 7,7% |
| | Лозунг | Count | 1 | 10 | 2 | 13 | 0 | 2 | 28 |
| | | % within $x_1m | 3,6% | 35,7% | 7,1% | 46,4% | 0,0% | 7,1% | |
| | | % within x_24 | 0,3% | 4,1% | 4,8% | 2,5% | 0,0% | 2,8% | |
| | | % of Total | 0,1% | 0,8% | 0,2% | 1,0% | 0,0% | 0,2% | 2,1% |
| | Манифест | Count | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_1m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,4% | 0,0% | 0,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,2% |
| | Обръщение (послание) от генералния директор | Count | 3 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 9 |
| | | % within $x_1m | 33,3% | 22,2% | 0,0% | 22,2% | 11,1% | 11,1% | |
| | | % within x_24 | 0,8% | 0,8% | 0,0% | 0,4% | 2,1% | 1,4% | |
| | | % of Total | 0,2% | 0,2% | 0,0% | 0,2% | 0,1% | 0,1% | 0,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията | Count | 6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 7 |
| | | % within $x_1m | 85,7% | 0,0% | 0,0% | 14,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,5% |
| Total | | Count | 388 | 242 | 42 | 516 | 47 | 72 | 1307 |
| | | % of Total | 29,7% | 18,5% | 3,2% | 39,5% | 3,6% | 5,5% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 7**

**Кростаблица между идентифицираните заинтересовани групи при изразяване на провъзгласената фирмена култура и принадлежността на компаниите към целеви работодателски организации (по отношение на величината „Заинтересовани групи“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, изрично посочили поне една заинтересована група във виртуалното пространство)**

**$x_2m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | |
| Заинтересовани групи[a] | Медии и обществени лидери | Count | 4 | 13 | 6 | 4 | 4 | 22 | 19 | 13 | 14 | 1 | 100 |
| | | % within $x_2m | 4,0% | 13,0% | 6,0% | 4,0% | 4,0% | 22,0% | 19,0% | 13,0% | 14,0% | 1,0% | |
| | | % within x_17 | 6,6% | 26,0% | 46,2% | 13,8% | 20,0% | 40,7% | 35,2% | 61,9% | 87,5% | 9,1% | |
| | | % of Total | 1,2% | 4,0% | 1,8% | 1,2% | 1,2% | 6,7% | 5,8% | 4,0% | 4,3% | 0,3% | 30,4% |
| | Профсъюзи | Count | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_2m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 6,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,9% |
| | Местна общност | Count | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 2 | 16 |
| | | % within $x_2m | 6,3% | 25,0% | 6,3% | 12,5% | 6,3% | 6,3% | 18,8% | 0,0% | 6,3% | 12,5% | |
| | | % within x_17 | 1,6% | 8,0% | 7,7% | 6,9% | 5,0% | 1,9% | 5,6% | 0,0% | 6,3% | 18,2% | |
| | | % of Total | 0,3% | 1,2% | 0,3% | 0,6% | 0,3% | 0,3% | 0,9% | 0,0% | 0,3% | 0,6% | 4,9% |
| | Правителство/ регулатори | Count | 5 | 8 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 5 | 0 | 25 |
| | | % within $x_2m | 20,0% | 32,0% | 12,0% | 0,0% | 0,0% | 4,0% | 12,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 8,2% | 16,0% | 23,1% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 5,6% | 0,0% | 31,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,5% | 2,4% | 0,9% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,9% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 7,6% |
| | Членове на борда на директорите, основатели, съветници | Count | 0 | 16 | 1 | 8 | 2 | 28 | 29 | 4 | 9 | 7 | 104 |
| | | % within $x_2m | 0,0% | 15,4% | 1,0% | 7,7% | 1,9% | 26,9% | 27,9% | 3,8% | 8,7% | 6,7% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 32,0% | 7,7% | 27,6% | 10,0% | 51,9% | 53,7% | 19,0% | 56,3% | 63,6% | |
| | | % of Total | 0,0% | 4,9% | 0,3% | 2,4% | 0,6% | 8,5% | 8,8% | 1,2% | 2,7% | 2,1% | 31,6% |
| | Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори | Count | 10 | 9 | 5 | 7 | 6 | 3 | 21 | 12 | 10 | 1 | 84 |
| | | % within $x_2m | 11,9% | 10,7% | 6,0% | 8,3% | 7,1% | 3,6% | 25,0% | 14,3% | 11,9% | 1,2% | |
| | | % within x_17 | 16,4% | 18,0% | 38,5% | 24,1% | 30,0% | 5,6% | 38,9% | 57,1% | 62,5% | 9,1% | |
| | | % of Total | 3,0% | 2,7% | 1,5% | 2,1% | 1,8% | 0,9% | 6,4% | 3,6% | 3,0% | 0,3% | 25,5% |
| | Клиенти | Count | 60 | 41 | 11 | 29 | 19 | 46 | 48 | 21 | 13 | 11 | 299 |
| | | % within $x_2m | 20,1% | 13,7% | 3,7% | 9,7% | 6,4% | 15,4% | 16,1% | 7,0% | 4,3% | 3,7% | |
| | | % within x_17 | 98,4% | 82,0% | 84,6% | 100,0% | 95,0% | 85,2% | 88,9% | 100,0% | 81,3% | 100,0% | |
| | | % of Total | 18,2% | 12,5% | 3,3% | 8,8% | 5,8% | 14,0% | 14,6% | 6,4% | 4,0% | 3,3% | 90,9% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Инвеститори и акционери | Count | 7 | 13 | 2 | 5 | 1 | 7 | 6 | 2 | 3 | 4 | 50 |
| | | % within $x_2m | 14,0% | 26,0% | 4,0% | 10,0% | 2,0% | 14,0% | 12,0% | 4,0% | 6,0% | 8,0% | |
| | | % within x_17 | 11,5% | 26,0% | 15,4% | 17,2% | 5,0% | 13,0% | 11,1% | 9,5% | 18,8% | 36,4% | |
| | | % of Total | 2,1% | 4,0% | 0,6% | 1,5% | 0,3% | 2,1% | 1,8% | 0,6% | 0,9% | 1,2% | 15,2% |
| | Екологични движения | Count | 1 | 12 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0 | 23 |
| | | % within $x_2m | 4,3% | 52,2% | 8,7% | 8,7% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 4,3% | 17,4% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,6% | 24,0% | 15,4% | 6,9% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 4,8% | 25,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 3,6% | 0,6% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 1,2% | 0,0% | 7,0% |
| | Конкуренти | Count | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| | | % within $x_2m | 85,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 14,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 9,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% |
| | Мениджъри | Count | 1 | 11 | 3 | 8 | 2 | 31 | 16 | 11 | 8 | 8 | 99 |
| | | % within $x_2m | 1,0% | 11,1% | 3,0% | 8,1% | 2,0% | 31,3% | 16,2% | 11,1% | 8,1% | 8,1% | |
| | | % within x_17 | 1,6% | 22,0% | 23,1% | 27,6% | 10,0% | 57,4% | 29,6% | 52,4% | 50,0% | 72,7% | |
| | | % of Total | 0,3% | 3,3% | 0,9% | 2,4% | 0,6% | 9,4% | 4,9% | 3,3% | 2,4% | 2,4% | 30,1% |
| | Служители | Count | 6 | 18 | 5 | 16 | 9 | 29 | 41 | 11 | 11 | 8 | 154 |
| | | % within $x_2m | 3,9% | 11,7% | 3,2% | 10,4% | 5,8% | 18,8% | 26,6% | 7,1% | 7,1% | 5,2% | |
| | | % within x_17 | 9,8% | 36,0% | 38,5% | 55,2% | 45,0% | 53,7% | 75,9% | 52,4% | 68,8% | 72,7% | |
| | | % of Total | 1,8% | 5,5% | 1,5% | 4,9% | 2,7% | 8,8% | 12,5% | 3,3% | 3,3% | 2,4% | 46,8% |
| | Кредитори | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_2m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 3,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,6% |
| | Други неправителствени организации | Count | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 6 | 2 | 1 | 0 | 0 | 14 |
| | | % within $x_2m | 7,1% | 21,4% | 0,0% | 0,0% | 7,1% | 42,9% | 14,3% | 7,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,6% | 6,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 11,1% | 3,7% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 0,9% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 1,8% | 0,6% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 4,3% |
| Total | | Count | 61 | 50 | 13 | 29 | 20 | 54 | 54 | 21 | 16 | 11 | 329 |
| | | % of Total | 18,5% | 15,2% | 4,0% | 8,8% | 6,1% | 16,4% | 16,4% | 6,4% | 4,9% | 3,3% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 8**

**Кростаблица между идентифицираните заинтересовани групи при изразяване на провъзгласената фирмена култура и принадлежността на компаниите към целеви работодателски организации (по отношение на величината „Заинтересовани групи“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните, изрично споменати заинтересовани групи във виртуалното пространство сред целевите бизнес организации)**

**$x_2m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | Total |
| Заинтересовани групи[a] | Медии и обществени лидери | Count | 4 | 13 | 6 | 4 | 4 | 22 | 19 | 13 | 14 | 1 | 100 |
| | | % within $x_2m | 4,0% | 13,0% | 6,0% | 4,0% | 4,0% | 22,0% | 19,0% | 13,0% | 14,0% | 1,0% | |
| | | % within x_17 | 3,9% | 8,6% | 15,4% | 4,9% | 8,9% | 12,6% | 10,0% | 17,1% | 17,9% | 2,4% | |
| | | % of Total | 0,4% | 1,3% | 0,6% | 0,4% | 0,4% | 2,2% | 1,9% | 1,3% | 1,4% | 0,1% | 10,2% |
| | Профсъюзи | Count | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_2m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 2,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| | Местна общност | Count | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 2 | 16 |
| | | % within $x_2m | 6,3% | 25,0% | 6,3% | 12,5% | 6,3% | 6,3% | 18,8% | 0,0% | 6,3% | 12,5% | |
| | | % within x_17 | 1,0% | 2,6% | 2,6% | 2,4% | 2,2% | 0,6% | 1,6% | 0,0% | 1,3% | 4,8% | |
| | | % of Total | 0,1% | 0,4% | 0,1% | 0,2% | 0,1% | 0,1% | 0,3% | 0,0% | 0,1% | 0,2% | 1,6% |
| | Правителство/ регулатори | Count | 5 | 8 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 5 | 0 | 25 |
| | | % within $x_2m | 20,0% | 32,0% | 12,0% | 0,0% | 0,0% | 4,0% | 12,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 4,9% | 5,3% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 1,6% | 0,0% | 6,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,5% | 0,8% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,3% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 2,6% |
| | Членове на борда на директорите, основатели, съветници | Count | 0 | 16 | 1 | 8 | 2 | 28 | 29 | 4 | 9 | 7 | 104 |
| | | % within $x_2m | 0,0% | 15,4% | 1,0% | 7,7% | 1,9% | 26,9% | 27,9% | 3,8% | 8,7% | 6,7% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 10,6% | 2,6% | 9,8% | 4,4% | 16,1% | 15,3% | 5,3% | 11,5% | 16,7% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,6% | 0,1% | 0,8% | 0,2% | 2,9% | 3,0% | 0,4% | 0,9% | 0,7% | 10,6% |
| | Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори | Count | 10 | 9 | 5 | 7 | 6 | 3 | 21 | 12 | 10 | 1 | 84 |
| | | % within $x_2m | 11,9% | 10,7% | 6,0% | 8,3% | 7,1% | 3,6% | 25,0% | 14,3% | 11,9% | 1,2% | |
| | | % within x_17 | 9,7% | 6,0% | 12,8% | 8,5% | 13,3% | 1,7% | 11,1% | 15,8% | 12,8% | 2,4% | |
| | | % of Total | 1,0% | 0,9% | 0,5% | 0,7% | 0,6% | 0,3% | 2,1% | 1,2% | 1,0% | 0,1% | 8,6% |
| | Клиенти | Count | 60 | 41 | 11 | 29 | 19 | 46 | 48 | 21 | 13 | 11 | 299 |
| | | % within $x_2m | 20,1% | 13,7% | 3,7% | 9,7% | 6,4% | 15,4% | 16,1% | 7,0% | 4,3% | 3,7% | |
| | | % within x_17 | 58,3% | 27,2% | 28,2% | 35,4% | 42,2% | 26,4% | 25,3% | 27,6% | 16,7% | 26,2% | |
| | | % of Total | 6,1% | 4,2% | 1,1% | 3,0% | 1,9% | 4,7% | 4,9% | 2,1% | 1,3% | 1,1% | 30,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Инвеститори и акционери | Count | 7 | 13 | 2 | 5 | 1 | 7 | 6 | 2 | 3 | 4 | 50 |
| | % within $x_2m | 14,0% | 26,0% | 4,0% | 10,0% | 2,0% | 14,0% | 12,0% | 4,0% | 6,0% | 8,0% | |
| | % within x_17 | 6,8% | 8,6% | 5,1% | 6,1% | 2,2% | 4,0% | 3,2% | 2,6% | 3,8% | 9,5% | |
| | % of Total | 0,7% | 1,3% | 0,2% | 0,5% | 0,1% | 0,7% | 0,6% | 0,2% | 0,3% | 0,4% | 5,1% |
| Екологични движения | Count | 1 | 12 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0 | 23 |
| | % within $x_2m | 4,3% | 52,2% | 8,7% | 8,7% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 4,3% | 17,4% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,0% | 7,9% | 5,1% | 2,4% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 1,3% | 5,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 1,2% | 0,2% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,4% | 0,0% | 2,3% |
| Конкуренти | Count | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| | % within $x_2m | 85,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 14,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 5,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,7% |
| Мениджъри | Count | 1 | 11 | 3 | 8 | 2 | 31 | 16 | 11 | 8 | 8 | 99 |
| | % within $x_2m | 1,0% | 11,1% | 3,0% | 8,1% | 2,0% | 31,3% | 16,2% | 11,1% | 8,1% | 8,1% | |
| | % within x_17 | 1,0% | 7,3% | 7,7% | 9,8% | 4,4% | 17,8% | 8,4% | 14,5% | 10,3% | 19,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 1,1% | 0,3% | 0,8% | 0,2% | 3,2% | 1,6% | 1,1% | 0,8% | 0,8% | 10,1% |
| Служители | Count | 6 | 18 | 5 | 16 | 9 | 29 | 41 | 11 | 11 | 8 | 154 |
| | % within $x_2m | 3,9% | 11,7% | 3,2% | 10,4% | 5,8% | 18,8% | 26,6% | 7,1% | 7,1% | 5,2% | |
| | % within x_17 | 5,8% | 11,9% | 12,8% | 19,5% | 20,0% | 16,7% | 21,6% | 14,5% | 14,1% | 19,0% | |
| | % of Total | 0,6% | 1,8% | 0,5% | 1,6% | 0,9% | 3,0% | 4,2% | 1,1% | 1,1% | 0,8% | 15,7% |
| Кредитори | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_2m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% |
| Други неправителствени организации | Count | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 6 | 2 | 1 | 0 | 0 | 14 |
| | % within $x_2m | 7,1% | 21,4% | 0,0% | 0,0% | 7,1% | 42,9% | 14,3% | 7,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,0% | 2,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | 3,4% | 1,1% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,6% | 0,2% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 1,4% |
| Total | Count | 103 | 151 | 39 | 82 | 45 | 174 | 190 | 76 | 78 | 42 | 980 |
| | % of Total | 10,5% | 15,4% | 4,0% | 8,4% | 4,6% | 17,8% | 19,4% | 7,8% | 8,0% | 4,3% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 9**

**Кростаблица между идентифицираните заинтересовани групи при изразяване на провъзгласената фирмена култура и вид на целевите компании (по отношение на величината „Заинтересовани групи“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, изрично посочили поне една заинтересована група във виртуалното пространство)**

**$x_2m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | |
| Заинтересовани групи[a] | Медии и обществени лидери | Count | 22 | 34 | 0 | 34 | 10 | 100 |
| | | % within $x_2m | 22,0% | 34,0% | 0,0% | 34,0% | 10,0% | |
| | | % within x_18 | 40,7% | 22,1% | 0,0% | 38,6% | 35,7% | |
| | | % of Total | 6,7% | 10,3% | 0,0% | 10,3% | 3,0% | 30,4% |
| | Профсъюзи | Count | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| | | % within $x_2m | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 1,9% | 0,6% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,9% |
| | Местна общност | Count | 3 | 3 | 0 | 6 | 4 | 16 |
| | | % within $x_2m | 18,8% | 18,8% | 0,0% | 37,5% | 25,0% | |
| | | % within x_18 | 5,6% | 1,9% | 0,0% | 6,8% | 14,3% | |
| | | % of Total | 0,9% | 0,9% | 0,0% | 1,8% | 1,2% | 4,9% |
| | Правителство/ регулатори | Count | 10 | 9 | 0 | 6 | 0 | 25 |
| | | % within $x_2m | 40,0% | 36,0% | 0,0% | 24,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 18,5% | 5,8% | 0,0% | 6,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | 3,0% | 2,7% | 0,0% | 1,8% | 0,0% | 7,6% |
| | Членове на борда на директорите, основатели, съветници | Count | 17 | 30 | 2 | 45 | 10 | 104 |
| | | % within $x_2m | 16,3% | 28,8% | 1,9% | 43,3% | 9,6% | |
| | | % within x_18 | 31,5% | 19,5% | 40,0% | 51,1% | 35,7% | |
| | | % of Total | 5,2% | 9,1% | 0,6% | 13,7% | 3,0% | 31,6% |
| | Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори | Count | 11 | 43 | 1 | 25 | 4 | 84 |
| | | % within $x_2m | 13,1% | 51,2% | 1,2% | 29,8% | 4,8% | |
| | | % within x_18 | 20,4% | 27,9% | 20,0% | 28,4% | 14,3% | |
| | | % of Total | 3,3% | 13,1% | 0,3% | 7,6% | 1,2% | 25,5% |
| | Клиенти | Count | 48 | 140 | 5 | 81 | 25 | 299 |
| | | % within $x_2m | 16,1% | 46,8% | 1,7% | 27,1% | 8,4% | |
| | | % within x_18 | 88,9% | 90,9% | 100,0% | 92,0% | 89,3% | |
| | | % of Total | 14,6% | 42,6% | 1,5% | 24,6% | 7,6% | 90,9% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Инвеститори и акционери | Count | 13 | 12 | 1 | 18 | 6 | 50 |
| | | % within $x_2m | 26,0% | 24,0% | 2,0% | 36,0% | 12,0% | |
| | | % within x_18 | 24,1% | 7,8% | 20,0% | 20,5% | 21,4% | |
| | | % of Total | 4,0% | 3,6% | 0,3% | 5,5% | 1,8% | 15,2% |
| | Екологични движения | Count | 8 | 8 | 0 | 7 | 0 | 23 |
| | | % within $x_2m | 34,8% | 34,8% | 0,0% | 30,4% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 14,8% | 5,2% | 0,0% | 8,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,4% | 2,4% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | 7,0% |
| | Конкуренти | Count | 0 | 6 | 0 | 1 | 0 | 7 |
| | | % within $x_2m | 0,0% | 85,7% | 0,0% | 14,3% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 3,9% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,8% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 2,1% |
| | Мениджъри | Count | 18 | 29 | 1 | 35 | 16 | 99 |
| | | % within $x_2m | 18,2% | 29,3% | 1,0% | 35,4% | 16,2% | |
| | | % within x_18 | 33,3% | 18,8% | 20,0% | 39,8% | 57,1% | |
| | | % of Total | 5,5% | 8,8% | 0,3% | 10,6% | 4,9% | 30,1% |
| | Служители | Count | 25 | 55 | 1 | 54 | 19 | 154 |
| | | % within $x_2m | 16,2% | 35,7% | 0,6% | 35,1% | 12,3% | |
| | | % within x_18 | 46,3% | 35,7% | 20,0% | 61,4% | 67,9% | |
| | | % of Total | 7,6% | 16,7% | 0,3% | 16,4% | 5,8% | 46,8% |
| | Кредитори | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_2m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,6% |
| | Други неправителствени организации | Count | 6 | 4 | 0 | 3 | 1 | 14 |
| | | % within $x_2m | 42,9% | 28,6% | 0,0% | 21,4% | 7,1% | |
| | | % within x_18 | 11,1% | 2,6% | 0,0% | 3,4% | 3,6% | |
| | | % of Total | 1,8% | 1,2% | 0,0% | 0,9% | 0,3% | 4,3% |
| Total | | Count | 54 | 154 | 5 | 88 | 28 | 329 |
| | | % of Total | 16,4% | 46,8% | 1,5% | 26,7% | 8,5% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 10**
**Кростаблица между идентифицираните заинтересовани групи при изразяване на провъзгласената фирмена култура и вид на целевите компании (по отношение на величината „Заинтересовани групи“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните, изрично споменати заинтересовани групи във виртуалното пространство сред целевите бизнес организации)**

**$x_2m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | Total |
| Заинтересовани групи[a] | Медии и обществени лидери | Count | 22 | 34 | 0 | 34 | 10 | 100 |
| | | % within $x_2m | 22,0% | 34,0% | 0,0% | 34,0% | 10,0% | |
| | | % within x_18 | 12,1% | 9,0% | 0,0% | 10,8% | 10,5% | |
| | | % of Total | 2,2% | 3,5% | 0,0% | 3,5% | 1,0% | 10,2% |
| | Профсъюзи | Count | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| | | % within $x_2m | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,5% | 0,3% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,3% |
| | Местна общност | Count | 3 | 3 | 0 | 6 | 4 | 16 |
| | | % within $x_2m | 18,8% | 18,8% | 0,0% | 37,5% | 25,0% | |
| | | % within x_18 | 1,6% | 0,8% | 0,0% | 1,9% | 4,2% | |
| | | % of Total | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 0,6% | 0,4% | 1,6% |
| | Правителство/ регулатори | Count | 10 | 9 | 0 | 6 | 0 | 25 |
| | | % within $x_2m | 40,0% | 36,0% | 0,0% | 24,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 5,5% | 2,4% | 0,0% | 1,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,0% | 0,9% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 2,6% |
| | Членове на борда на директорите, основатели, съветници | Count | 17 | 30 | 2 | 45 | 10 | 104 |
| | | % within $x_2m | 16,3% | 28,8% | 1,9% | 43,3% | 9,6% | |
| | | % within x_18 | 9,3% | 8,0% | 18,2% | 14,2% | 10,5% | |
| | | % of Total | 1,7% | 3,1% | 0,2% | 4,6% | 1,0% | 10,6% |
| | Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори | Count | 11 | 43 | 1 | 25 | 4 | 84 |
| | | % within $x_2m | 13,1% | 51,2% | 1,2% | 29,8% | 4,8% | |
| | | % within x_18 | 6,0% | 11,4% | 9,1% | 7,9% | 4,2% | |
| | | % of Total | 1,1% | 4,4% | 0,1% | 2,6% | 0,4% | 8,6% |
| | Клиенти | Count | 48 | 140 | 5 | 81 | 25 | 299 |
| | | % within $x_2m | 16,1% | 46,8% | 1,7% | 27,1% | 8,4% | |
| | | % within x_18 | 26,4% | 37,2% | 45,5% | 25,6% | 26,3% | |
| | | % of Total | 4,9% | 14,3% | 0,5% | 8,3% | 2,6% | 30,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Инвеститори и акционери | Count | 13 | 12 | 1 | 18 | 6 | 50 |
| | | % within $x_2m | 26,0% | 24,0% | 2,0% | 36,0% | 12,0% | |
| | | % within x_18 | 7,1% | 3,2% | 9,1% | 5,7% | 6,3% | |
| | | % of Total | 1,3% | 1,2% | 0,1% | 1,8% | 0,6% | 5,1% |
| | Екологични движения | Count | 8 | 8 | 0 | 7 | 0 | 23 |
| | | % within $x_2m | 34,8% | 34,8% | 0,0% | 30,4% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 4,4% | 2,1% | 0,0% | 2,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,8% | 0,8% | 0,0% | 0,7% | 0,0% | 2,3% |
| | Конкуренти | Count | 0 | 6 | 0 | 1 | 0 | 7 |
| | | % within $x_2m | 0,0% | 85,7% | 0,0% | 14,3% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,7% |
| | Мениджъри | Count | 18 | 29 | 1 | 35 | 16 | 99 |
| | | % within $x_2m | 18,2% | 29,3% | 1,0% | 35,4% | 16,2% | |
| | | % within x_18 | 9,9% | 7,7% | 9,1% | 11,1% | 16,8% | |
| | | % of Total | 1,8% | 3,0% | 0,1% | 3,6% | 1,6% | 10,1% |
| | Служители | Count | 25 | 55 | 1 | 54 | 19 | 154 |
| | | % within $x_2m | 16,2% | 35,7% | 0,6% | 35,1% | 12,3% | |
| | | % within x_18 | 13,7% | 14,6% | 9,1% | 17,1% | 20,0% | |
| | | % of Total | 2,6% | 5,6% | 0,1% | 5,5% | 1,9% | 15,7% |
| | Кредитори | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_2m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% |
| | Други неправителствени организации | Count | 6 | 4 | 0 | 3 | 1 | 14 |
| | | % within $x_2m | 42,9% | 28,6% | 0,0% | 21,4% | 7,1% | |
| | | % within x_18 | 3,3% | 1,1% | 0,0% | 0,9% | 1,1% | |
| | | % of Total | 0,6% | 0,4% | 0,0% | 0,3% | 0,1% | 1,4% |
| Total | | Count | 182 | 376 | 11 | 316 | 95 | 980 |
| | | % of Total | 18,6% | 38,4% | 1,1% | 32,2% | 9,7% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 11**
**Кростаблица между идентифицираните заинтересовани групи при изразяване на провъзгласената фирмена култура и отраслова принадлежност на целевите компании (по отношение на величината „Заинтересовани групи“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, изрично посочили поне една заинтересована група във виртуалното пространство)**

**$x_2m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | |
| Заинтересовани групи[a] | Медии и обществени лидери | Count | 24 | 26 | 2 | 35 | 6 | 7 | 100 |
| | | % within $x_2m | 24,0% | 26,0% | 2,0% | 35,0% | 6,0% | 7,0% | |
| | | % within x_24 | 30,0% | 38,2% | 20,0% | 24,5% | 54,5% | 41,2% | |
| | | % of Total | 7,3% | 7,9% | 0,6% | 10,6% | 1,8% | 2,1% | 30,4% |
| | Профсъюзи | Count | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_2m | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,9% |
| | Местна общност | Count | 8 | 3 | 1 | 4 | 0 | 0 | 16 |
| | | % within $x_2m | 50,0% | 18,8% | 6,3% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 10,0% | 4,4% | 10,0% | 2,8% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,4% | 0,9% | 0,3% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 4,9% |
| | Правителство/ регулатори | Count | 10 | 1 | 1 | 12 | 1 | 0 | 25 |
| | | % within $x_2m | 40,0% | 4,0% | 4,0% | 48,0% | 4,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 12,5% | 1,5% | 10,0% | 8,4% | 9,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 3,0% | 0,3% | 0,3% | 3,6% | 0,3% | 0,0% | 7,6% |
| | Членове на борда на директорите, основатели, съветници | Count | 30 | 32 | 5 | 29 | 3 | 5 | 104 |
| | | % within $x_2m | 28,8% | 30,8% | 4,8% | 27,9% | 2,9% | 4,8% | |
| | | % within x_24 | 37,5% | 47,1% | 50,0% | 20,3% | 27,3% | 29,4% | |
| | | % of Total | 9,1% | 9,7% | 1,5% | 8,8% | 0,9% | 1,5% | 31,6% |
| | Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори | Count | 28 | 12 | 2 | 36 | 5 | 1 | 84 |
| | | % within $x_2m | 33,3% | 14,3% | 2,4% | 42,9% | 6,0% | 1,2% | |
| | | % within x_24 | 35,0% | 17,6% | 20,0% | 25,2% | 45,5% | 5,9% | |
| | | % of Total | 8,5% | 3,6% | 0,6% | 10,9% | 1,5% | 0,3% | 25,5% |
| | Клиенти | Count | 66 | 63 | 9 | 133 | 11 | 17 | 299 |
| | | % within $x_2m | 22,1% | 21,1% | 3,0% | 44,5% | 3,7% | 5,7% | |
| | | % within x_24 | 82,5% | 92,6% | 90,0% | 93,0% | 100,0% | 100,0% | |
| | | % of Total | 20,1% | 19,1% | 2,7% | 40,4% | 3,3% | 5,2% | 90,9% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Инвеститори и акционери | Count | 17 | 9 | 3 | 14 | 1 | 6 | 50 |
| | % within $x_2m | 34,0% | 18,0% | 6,0% | 28,0% | 2,0% | 12,0% | |
| | % within x_24 | 21,3% | 13,2% | 30,0% | 9,8% | 9,1% | 35,3% | |
| | % of Total | 5,2% | 2,7% | 0,9% | 4,3% | 0,3% | 1,8% | 15,2% |
| Екологични движения | Count | 12 | 1 | 1 | 8 | 1 | 0 | 23 |
| | % within $x_2m | 52,2% | 4,3% | 4,3% | 34,8% | 4,3% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 15,0% | 1,5% | 10,0% | 5,6% | 9,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 3,6% | 0,3% | 0,3% | 2,4% | 0,3% | 0,0% | 7,0% |
| Конкуренти | Count | 3 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 7 |
| | % within $x_2m | 42,9% | 0,0% | 0,0% | 57,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 2,8% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,9% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 2,1% |
| Мениджъри | Count | 17 | 40 | 2 | 31 | 4 | 5 | 99 |
| | % within $x_2m | 17,2% | 40,4% | 2,0% | 31,3% | 4,0% | 5,1% | |
| | % within x_24 | 21,3% | 58,8% | 20,0% | 21,7% | 36,4% | 29,4% | |
| | % of Total | 5,2% | 12,2% | 0,6% | 9,4% | 1,2% | 1,5% | 30,1% |
| Служители | Count | 41 | 38 | 5 | 57 | 7 | 6 | 154 |
| | % within $x_2m | 26,6% | 24,7% | 3,2% | 37,0% | 4,5% | 3,9% | |
| | % within x_24 | 51,3% | 55,9% | 50,0% | 39,9% | 63,6% | 35,3% | |
| | % of Total | 12,5% | 11,6% | 1,5% | 17,3% | 2,1% | 1,8% | 46,8% |
| Кредитори | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| | % within $x_2m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,7% | 0,0% | 5,9% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,3% | 0,6% |
| Други неправителствени организации | Count | 2 | 4 | 0 | 6 | 2 | 0 | 14 |
| | % within $x_2m | 14,3% | 28,6% | 0,0% | 42,9% | 14,3% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 2,5% | 5,9% | 0,0% | 4,2% | 18,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,6% | 1,2% | 0,0% | 1,8% | 0,6% | 0,0% | 4,3% |
| Total | Count | 80 | 68 | 10 | 143 | 11 | 17 | 329 |
| | % of Total | 24,3% | 20,7% | 3,0% | 43,5% | 3,3% | 5,2% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 12**
**Кростаблица между идентифицираните заинтересовани групи при изразяване на провъзгласената фирмена култура и отраслова принадлежност на целевите компании (по отношение на величината „Заинтересовани групи“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните, изрично споменати заинтересовани групи във виртуалното пространство сред целевите бизнес организации)**

**$x_2m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | |
| Заинтересовани групи[a] | Медии и обществени лидери | Count | 24 | 26 | 2 | 35 | 6 | 7 | 100 |
| | | % within $x_2m | 24,0% | 26,0% | 2,0% | 35,0% | 6,0% | 7,0% | |
| | | % within x_24 | 9,3% | 11,4% | 6,5% | 9,4% | 14,6% | 14,6% | |
| | | % of Total | 2,4% | 2,7% | 0,2% | 3,6% | 0,6% | 0,7% | 10,2% |
| | Профсъюзи | Count | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_2m | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| | Местна общност | Count | 8 | 3 | 1 | 4 | 0 | 0 | 16 |
| | | % within $x_2m | 50,0% | 18,8% | 6,3% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 3,1% | 1,3% | 3,2% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,8% | 0,3% | 0,1% | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 1,6% |
| | Правителство/ регулатори | Count | 10 | 1 | 1 | 12 | 1 | 0 | 25 |
| | | % within $x_2m | 40,0% | 4,0% | 4,0% | 48,0% | 4,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 3,9% | 0,4% | 3,2% | 3,2% | 2,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,0% | 0,1% | 0,1% | 1,2% | 0,1% | 0,0% | 2,6% |
| | Членове на борда на директорите, основатели, съветници | Count | 30 | 32 | 5 | 29 | 3 | 5 | 104 |
| | | % within $x_2m | 28,8% | 30,8% | 4,8% | 27,9% | 2,9% | 4,8% | |
| | | % within x_24 | 11,6% | 14,0% | 16,1% | 7,8% | 7,3% | 10,4% | |
| | | % of Total | 3,1% | 3,3% | 0,5% | 3,0% | 0,3% | 0,5% | 10,6% |
| | Доставчици, партньори, хора на свободна практика, субконтрактори | Count | 28 | 12 | 2 | 36 | 5 | 1 | 84 |
| | | % within $x_2m | 33,3% | 14,3% | 2,4% | 42,9% | 6,0% | 1,2% | |
| | | % within x_24 | 10,8% | 5,2% | 6,5% | 9,7% | 12,2% | 2,1% | |
| | | % of Total | 2,9% | 1,2% | 0,2% | 3,7% | 0,5% | 0,1% | 8,6% |
| | Клиенти | Count | 66 | 63 | 9 | 133 | 11 | 17 | 299 |
| | | % within $x_2m | 22,1% | 21,1% | 3,0% | 44,5% | 3,7% | 5,7% | |
| | | % within x_24 | 25,5% | 27,5% | 29,0% | 35,8% | 26,8% | 35,4% | |
| | | % of Total | 6,7% | 6,4% | 0,9% | 13,6% | 1,1% | 1,7% | 30,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Инвеститори и акционери | Count | 17 | 9 | 3 | 14 | 1 | 6 | 50 |
| | | % within $x_2m | 34,0% | 18,0% | 6,0% | 28,0% | 2,0% | 12,0% | |
| | | % within x_24 | 6,6% | 3,9% | 9,7% | 3,8% | 2,4% | 12,5% | |
| | | % of Total | 1,7% | 0,9% | 0,3% | 1,4% | 0,1% | 0,6% | 5,1% |
| | Екологични движения | Count | 12 | 1 | 1 | 8 | 1 | 0 | 23 |
| | | % within $x_2m | 52,2% | 4,3% | 4,3% | 34,8% | 4,3% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 4,6% | 0,4% | 3,2% | 2,2% | 2,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,2% | 0,1% | 0,1% | 0,8% | 0,1% | 0,0% | 2,3% |
| | Конкуренти | Count | 3 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 7 |
| | | % within $x_2m | 42,9% | 0,0% | 0,0% | 57,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,7% |
| | Мениджъри | Count | 17 | 40 | 2 | 31 | 4 | 5 | 99 |
| | | % within $x_2m | 17,2% | 40,4% | 2,0% | 31,3% | 4,0% | 5,1% | |
| | | % within x_24 | 6,6% | 17,5% | 6,5% | 8,3% | 9,8% | 10,4% | |
| | | % of Total | 1,7% | 4,1% | 0,2% | 3,2% | 0,4% | 0,5% | 10,1% |
| | Служители | Count | 41 | 38 | 5 | 57 | 7 | 6 | 154 |
| | | % within $x_2m | 26,6% | 24,7% | 3,2% | 37,0% | 4,5% | 3,9% | |
| | | % within x_24 | 15,8% | 16,6% | 16,1% | 15,3% | 17,1% | 12,5% | |
| | | % of Total | 4,2% | 3,9% | 0,5% | 5,8% | 0,7% | 0,6% | 15,7% |
| | Кредитори | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| | | % within $x_2m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 2,1% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,2% |
| | Други неправителствени организации | Count | 2 | 4 | 0 | 6 | 2 | 0 | 14 |
| | | % within $x_2m | 14,3% | 28,6% | 0,0% | 42,9% | 14,3% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,8% | 1,7% | 0,0% | 1,6% | 4,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,2% | 0,4% | 0,0% | 0,6% | 0,2% | 0,0% | 1,4% |
| Total | | Count | 259 | 229 | 31 | 372 | 41 | 48 | 980 |
| | | % of Total | 26,4% | 23,4% | 3,2% | 38,0% | 4,2% | 4,9% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 13**

**Кростаблица между идентифицираните езикови версии на фирмените интернет страници при изразяване на провъзгласената им култура и принадлежността на компаниите към целеви работодателски организации (по отношение на величината „Използвани езици“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, използвали поне една езикова версия за интернет страниците си)**

**$x_3m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | |
| Използвани езици[a] | Български език | Count | 69 | 48 | 15 | 17 | 16 | 4 | 33 | 7 | 9 | 2 | 220 |
| | | % within $x_3m | 31,4% | 21,8% | 6,8% | 7,7% | 7,3% | 1,8% | 15,0% | 3,2% | 4,1% | 0,9% | |
| | | % within x_17 | 93,2% | 78,7% | 88,2% | 54,8% | 76,2% | 7,4% | 61,1% | 33,3% | 50,0% | 15,4% | |
| | | % of Total | 19,0% | 13,2% | 4,1% | 4,7% | 4,4% | 1,1% | 9,1% | 1,9% | 2,5% | 0,5% | 60,4% |
| | Английски език | Count | 58 | 54 | 16 | 31 | 20 | 54 | 41 | 17 | 14 | 10 | 315 |
| | | % within $x_3m | 18,4% | 17,1% | 5,1% | 9,8% | 6,3% | 17,1% | 13,0% | 5,4% | 4,4% | 3,2% | |
| | | % within x_17 | 78,4% | 88,5% | 94,1% | 100,0% | 95,2% | 100,0% | 75,9% | 81,0% | 77,8% | 76,9% | |
| | | % of Total | 15,9% | 14,8% | 4,4% | 8,5% | 5,5% | 14,8% | 11,3% | 4,7% | 3,8% | 2,7% | 86,5% |
| | Немски език | Count | 11 | 8 | 2 | 3 | 1 | 10 | 7 | 2 | 3 | 0 | 47 |
| | | % within $x_3m | 23,4% | 17,0% | 4,3% | 6,4% | 2,1% | 21,3% | 14,9% | 4,3% | 6,4% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 14,9% | 13,1% | 11,8% | 9,7% | 4,8% | 18,5% | 13,0% | 9,5% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | 3,0% | 2,2% | 0,5% | 0,8% | 0,3% | 2,7% | 1,9% | 0,5% | 0,8% | 0,0% | 12,9% |
| | Френски език | Count | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 6 | 7 | 1 | 3 | 0 | 30 |
| | | % within $x_3m | 6,7% | 13,3% | 10,0% | 10,0% | 3,3% | 20,0% | 23,3% | 3,3% | 10,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 2,7% | 6,6% | 17,6% | 9,7% | 4,8% | 11,1% | 13,0% | 4,8% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,5% | 1,1% | 0,8% | 0,8% | 0,3% | 1,6% | 1,9% | 0,3% | 0,8% | 0,0% | 8,2% |
| | Испански език | Count | 1 | 3 | 1 | 4 | 0 | 4 | 3 | 0 | 2 | 0 | 18 |
| | | % within $x_3m | 5,6% | 16,7% | 5,6% | 22,2% | 0,0% | 22,2% | 16,7% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,4% | 4,9% | 5,9% | 12,9% | 0,0% | 7,4% | 5,6% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 0,8% | 0,3% | 1,1% | 0,0% | 1,1% | 0,8% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 4,9% |
| | Италиански език | Count | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 17 |
| | | % within $x_3m | 17,6% | 29,4% | 11,8% | 5,9% | 5,9% | 5,9% | 11,8% | 0,0% | 11,8% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 4,1% | 8,2% | 11,8% | 3,2% | 4,8% | 1,9% | 3,7% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,8% | 1,4% | 0,5% | 0,3% | 0,3% | 0,3% | 0,5% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 4,7% |
| | Руски език | Count | 23 | 8 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 49 |
| | | % within $x_3m | 46,9% | 16,3% | 4,1% | 8,2% | 10,2% | 4,1% | 4,1% | 0,0% | 4,1% | 2,0% | |
| | | % within x_17 | 31,1% | 13,1% | 11,8% | 12,9% | 23,8% | 3,7% | 3,7% | 0,0% | 11,1% | 7,7% | |
| | | % of Total | 6,3% | 2,2% | 0,5% | 1,1% | 1,4% | 0,5% | 0,5% | 0,0% | 0,5% | 0,3% | 13,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Турски език | Count | 4 | 14 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 26 |
| | % within $x_3m | 15,4% | 53,8% | 3,8% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 7,7% | 3,8% | 7,7% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 5,4% | 23,0% | 5,9% | 6,5% | 0,0% | 0,0% | 3,7% | 4,8% | 11,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 3,8% | 0,3% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,3% | 0,5% | 0,0% | 7,1% |
| Китайски език | Count | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 | 0 | 12 |
| | % within $x_3m | 16,7% | 25,0% | 8,3% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 25,0% | 0,0% | 8,3% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 2,7% | 4,9% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 3,7% | 5,6% | 0,0% | 5,6% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,5% | 0,8% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,8% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 3,3% |
| Персийски език | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 5 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 9,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 1,4% |
| Македонски език | Count | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 10 | 13 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 15,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,7% | 76,9% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 11,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | 76,9% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 2,7% | 3,6% |
| Нидерландски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 5 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | 0,0% | 25,0% | 62,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 3,7% | 9,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,5% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% |
| Украински език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,8% | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% |
| Португалски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 40,0% | 60,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,7% | 5,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% |
| Японски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,7% | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% |
| Корейски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Полски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 16,7% | 50,0% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 1,9% | 5,6% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,3% | 0,8% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 1,6% |
| Сръбски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 4 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 3,7% | 0,0% | 0,0% | 7,7% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 1,1% |
| Албански език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 15,4% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 1,1% |
| Румънски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 60,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,8% | 0,0% | 5,6% | 0,0% | 0,0% | 7,7% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 1,4% |
| Грузински език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| Чешки език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 75,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Гръцки език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 3,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% |
| Словенски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| Хърватски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Литовски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| | Датски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,8% |
| | Норвежки език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 9,5% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,8% |
| | Шведски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 9,5% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,8% |
| | Финландски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| Total | | Count | 74 | 61 | 17 | 31 | 21 | 54 | 54 | 21 | 18 | 13 | 364 |
| | | % of Total | 20,3% | 16,8% | 4,7% | 8,5% | 5,8% | 14,8% | 14,8% | 5,8% | 4,9% | 3,6% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 14**
**Кростаблица между идентифицираните езикови версии на фирмените интернет страници при изразяване на провъзгласената им култура и принадлежността на компаниите към целеви работодателски организации (по отношение на величината „Използвани езици“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните, достъпни езикови версии сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_3m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | Total |
| Използвани езици[a] | Български език | Count | 69 | 48 | 15 | 17 | 16 | 4 | 33 | 7 | 9 | 2 | 220 |
| | | % within $x_3m | 31,4% | 21,8% | 6,8% | 7,7% | 7,3% | 1,8% | 15,0% | 3,2% | 4,1% | 0,9% | |
| | | % within x_17 | 39,9% | 32,4% | 33,3% | 23,6% | 32,0% | 4,3% | 25,6% | 20,0% | 22,0% | 7,4% | |
| | | % of Total | 8,5% | 5,9% | 1,8% | 2,1% | 2,0% | 0,5% | 4,1% | 0,9% | 1,1% | 0,2% | 27,1% |
| | Английски език | Count | 58 | 54 | 16 | 31 | 20 | 54 | 41 | 17 | 14 | 10 | 315 |
| | | % within $x_3m | 18,4% | 17,1% | 5,1% | 9,8% | 6,3% | 17,1% | 13,0% | 5,4% | 4,4% | 3,2% | |
| | | % within x_17 | 33,5% | 36,5% | 35,6% | 43,1% | 40,0% | 58,7% | 31,8% | 48,6% | 34,1% | 37,0% | |
| | | % of Total | 7,1% | 6,7% | 2,0% | 3,8% | 2,5% | 6,7% | 5,0% | 2,1% | 1,7% | 1,2% | 38,8% |
| | Немски език | Count | 11 | 8 | 2 | 3 | 1 | 10 | 7 | 2 | 3 | 0 | 47 |
| | | % within $x_3m | 23,4% | 17,0% | 4,3% | 6,4% | 2,1% | 21,3% | 14,9% | 4,3% | 6,4% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 6,4% | 5,4% | 4,4% | 4,2% | 2,0% | 10,9% | 5,4% | 5,7% | 7,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,4% | 1,0% | 0,2% | 0,4% | 0,1% | 1,2% | 0,9% | 0,2% | 0,4% | 0,0% | 5,8% |
| | Френски език | Count | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 6 | 7 | 1 | 3 | 0 | 30 |
| | | % within $x_3m | 6,7% | 13,3% | 10,0% | 10,0% | 3,3% | 20,0% | 23,3% | 3,3% | 10,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,2% | 2,7% | 6,7% | 4,2% | 2,0% | 6,5% | 5,4% | 2,9% | 7,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,2% | 0,5% | 0,4% | 0,4% | 0,1% | 0,7% | 0,9% | 0,1% | 0,4% | 0,0% | 3,7% |
| | Испански език | Count | 1 | 3 | 1 | 4 | 0 | 4 | 3 | 0 | 2 | 0 | 18 |
| | | % within $x_3m | 5,6% | 16,7% | 5,6% | 22,2% | 0,0% | 22,2% | 16,7% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,6% | 2,0% | 2,2% | 5,6% | 0,0% | 4,3% | 2,3% | 0,0% | 4,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,1% | 0,4% | 0,1% | 0,5% | 0,0% | 0,5% | 0,4% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 2,2% |
| | Италиански език | Count | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 17 |
| | | % within $x_3m | 17,6% | 29,4% | 11,8% | 5,9% | 5,9% | 5,9% | 11,8% | 0,0% | 11,8% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,7% | 3,4% | 4,4% | 1,4% | 2,0% | 1,1% | 1,6% | 0,0% | 4,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,4% | 0,6% | 0,2% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 2,1% |
| | Руски език | Count | 23 | 8 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 49 |
| | | % within $x_3m | 46,9% | 16,3% | 4,1% | 8,2% | 10,2% | 4,1% | 4,1% | 0,0% | 4,1% | 2,0% | |
| | | % within x_17 | 13,3% | 5,4% | 4,4% | 5,6% | 10,0% | 2,2% | 1,6% | 0,0% | 4,9% | 3,7% | |
| | | % of Total | 2,8% | 1,0% | 0,2% | 0,5% | 0,6% | 0,2% | 0,2% | 0,0% | 0,2% | 0,1% | 6,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Турски език | Count | 4 | 14 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 26 |
| | % within $x_3m | 15,4% | 53,8% | 3,8% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 7,7% | 3,8% | 7,7% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 2,3% | 9,5% | 2,2% | 2,8% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 2,9% | 4,9% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,5% | 1,7% | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 3,2% |
| Китайски език | Count | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 | 0 | 12 |
| | % within $x_3m | 16,7% | 25,0% | 8,3% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 25,0% | 0,0% | 8,3% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,2% | 2,0% | 2,2% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | 2,3% | 0,0% | 2,4% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,2% | 0,4% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,4% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 1,5% |
| Персийски език | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 5 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,7% | 0,0% | 0,0% | 4,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,9% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,6% |
| Македонски език | Count | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 10 | 13 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 15,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,7% | 76,9% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 4,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,4% | 37,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 1,2% | 1,6% |
| Нидерландски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 5 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | 0,0% | 25,0% | 62,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 2,2% | 3,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,2% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,0% |
| Украински език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% |
| Португалски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 40,0% | 60,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,6% |
| Японски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,4% |
| Корейски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Полски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 16,7% | 50,0% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 1,1% | 2,3% | 2,9% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,4% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,7% |
| Сръбски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 4 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 3,7% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,5% |
| Албански език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 2,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,4% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,5% |
| Румънски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 60,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 3,7% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,6% |
| Грузински език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% |
| Чешки език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 75,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% |
| Гръцки език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,4% |
| Словенски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% |
| Хърватски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Литовски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% |
| | Датски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 2,9% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,4% |
| | Норвежки език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 5,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,4% |
| | Шведски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 5,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,4% |
| | Финландски език | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,9% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,1% |
| Total | | Count | 173 | 148 | 45 | 72 | 50 | 92 | 129 | 35 | 41 | 27 | 812 |
| | | % of Total | 21,3% | 18,2% | 5,5% | 8,9% | 6,2% | 11,3% | 15,9% | 4,3% | 5,0% | 3,3% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 15**
**Кростаблица между идентифицираните езикови версии на фирмените интернет страници при изразяване на провъзгласената им култура и вида на изследваните компании (по отношение на величината „Използвани езици“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, използвали поне една езикова версия за интернет страниците си)**

**$x_3m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | |
| Използвани езици[a] | Български език | Count | 39 | 123 | 5 | 53 | 0 | 220 |
| | | % within $x_3m | 17,7% | 55,9% | 2,3% | 24,1% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 67,2% | 70,7% | 71,4% | 55,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | 10,7% | 33,8% | 1,4% | 14,6% | 0,0% | 60,4% |
| | Английски език | Count | 53 | 151 | 6 | 77 | 28 | 315 |
| | | % within $x_3m | 16,8% | 47,9% | 1,9% | 24,4% | 8,9% | |
| | | % within x_18 | 91,4% | 86,8% | 85,7% | 81,1% | 93,3% | |
| | | % of Total | 14,6% | 41,5% | 1,6% | 21,2% | 7,7% | 86,5% |
| | Немски език | Count | 7 | 20 | 0 | 13 | 7 | 47 |
| | | % within $x_3m | 14,9% | 42,6% | 0,0% | 27,7% | 14,9% | |
| | | % within x_18 | 12,1% | 11,5% | 0,0% | 13,7% | 23,3% | |
| | | % of Total | 1,9% | 5,5% | 0,0% | 3,6% | 1,9% | 12,9% |
| | Френски език | Count | 4 | 9 | 0 | 11 | 6 | 30 |
| | | % within $x_3m | 13,3% | 30,0% | 0,0% | 36,7% | 20,0% | |
| | | % within x_18 | 6,9% | 5,2% | 0,0% | 11,6% | 20,0% | |
| | | % of Total | 1,1% | 2,5% | 0,0% | 3,0% | 1,6% | 8,2% |
| | Испански език | Count | 3 | 4 | 0 | 7 | 4 | 18 |
| | | % within $x_3m | 16,7% | 22,2% | 0,0% | 38,9% | 22,2% | |
| | | % within x_18 | 5,2% | 2,3% | 0,0% | 7,4% | 13,3% | |
| | | % of Total | 0,8% | 1,1% | 0,0% | 1,9% | 1,1% | 4,9% |
| | Италиански език | Count | 3 | 3 | 0 | 9 | 2 | 17 |
| | | % within $x_3m | 17,6% | 17,6% | 0,0% | 52,9% | 11,8% | |
| | | % within x_18 | 5,2% | 1,7% | 0,0% | 9,5% | 6,7% | |
| | | % of Total | 0,8% | 0,8% | 0,0% | 2,5% | 0,5% | 4,7% |
| | Руски език | Count | 4 | 28 | 1 | 11 | 5 | 49 |
| | | % within $x_3m | 8,2% | 57,1% | 2,0% | 22,4% | 10,2% | |
| | | % within x_18 | 6,9% | 16,1% | 14,3% | 11,6% | 16,7% | |
| | | % of Total | 1,1% | 7,7% | 0,3% | 3,0% | 1,4% | 13,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Турски език | Count | 3 | 6 | 0 | 15 | 2 | 26 |
| | % within $x_3m | 11,5% | 23,1% | 0,0% | 57,7% | 7,7% | |
| | % within x_18 | 5,2% | 3,4% | 0,0% | 15,8% | 6,7% | |
| | % of Total | 0,8% | 1,6% | 0,0% | 4,1% | 0,5% | 7,1% |
| Китайски език | Count | 1 | 4 | 0 | 5 | 2 | 12 |
| | % within $x_3m | 8,3% | 33,3% | 0,0% | 41,7% | 16,7% | |
| | % within x_18 | 1,7% | 2,3% | 0,0% | 5,3% | 6,7% | |
| | % of Total | 0,3% | 1,1% | 0,0% | 1,4% | 0,5% | 3,3% |
| Персийски език | Count | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 5 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 40,0% | 20,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 2,1% | 3,3% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,5% | 0,3% | 1,4% |
| Македонски език | Count | 1 | 2 | 0 | 5 | 5 | 13 |
| | % within $x_3m | 7,7% | 15,4% | 0,0% | 38,5% | 38,5% | |
| | % within x_18 | 1,7% | 1,1% | 0,0% | 5,3% | 16,7% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,5% | 0,0% | 1,4% | 1,4% | 3,6% |
| Нидерландски език | Count | 1 | 0 | 0 | 5 | 2 | 8 |
| | % within $x_3m | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 62,5% | 25,0% | |
| | % within x_18 | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 5,3% | 6,7% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,5% | 2,2% |
| Украински език | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 3,3% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,5% |
| Португалски език | Count | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 5 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 60,0% | 20,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 3,2% | 3,3% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,8% | 0,3% | 1,4% |
| Японски език | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 1,1% | 3,3% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 0,8% |
| Корейски език | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Полски език | Count | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 6 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 33,3% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,2% | 6,7% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,5% | 1,6% |
| Сръбски език | Count | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 75,0% | 25,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 3,3% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 0,3% | 1,1% |
| Албански език | Count | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 4 |
| | % within $x_3m | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 25,0% | |
| | % within x_18 | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 3,3% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,3% | 1,1% |
| Румънски език | Count | 1 | 0 | 0 | 4 | 0 | 5 |
| | % within $x_3m | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 80,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 4,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 1,4% |
| Грузински език | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| Чешки език | Count | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 1,1% |
| Гръцки език | Count | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 0,0% | 0,8% |
| Словенски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,3% |
| Хърватски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,3% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Литовски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,3% |
| Датски език | Count | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,8% |
| Норвежки език | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 1,1% | 3,3% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 0,8% |
| Шведски език | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 1,1% | 3,3% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 0,8% |
| Финландски език | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| Total | Count | 58 | 174 | 7 | 95 | 30 | 364 |
| | % of Total | 15,9% | 47,8% | 1,9% | 26,1% | 8,2% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 16**
**Кростаблица между идентифицираните езикови версии на фирмените интернет страници при изразяване на провъзгласената им култура и вида на изследваните компании (по отношение на величината „Използвани езици“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните, достъпни езикови версии сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_3m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | |
| Използвани езици[a] | Български език | Count | 39 | 123 | 5 | 53 | 0 | 220 |
| | | % within $x_3m | 17,7% | 55,9% | 2,3% | 24,1% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 32,0% | 34,2% | 41,7% | 21,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | 4,8% | 15,1% | 0,6% | 6,5% | 0,0% | 27,1% |
| | Английски език | Count | 53 | 151 | 6 | 77 | 28 | 315 |
| | | % within $x_3m | 16,8% | 47,9% | 1,9% | 24,4% | 8,9% | |
| | | % within x_18 | 43,4% | 41,9% | 50,0% | 31,4% | 38,4% | |
| | | % of Total | 6,5% | 18,6% | 0,7% | 9,5% | 3,4% | 38,8% |
| | Немски език | Count | 7 | 20 | 0 | 13 | 7 | 47 |
| | | % within $x_3m | 14,9% | 42,6% | 0,0% | 27,7% | 14,9% | |
| | | % within x_18 | 5,7% | 5,6% | 0,0% | 5,3% | 9,6% | |
| | | % of Total | 0,9% | 2,5% | 0,0% | 1,6% | 0,9% | 5,8% |
| | Френски език | Count | 4 | 9 | 0 | 11 | 6 | 30 |
| | | % within $x_3m | 13,3% | 30,0% | 0,0% | 36,7% | 20,0% | |
| | | % within x_18 | 3,3% | 2,5% | 0,0% | 4,5% | 8,2% | |
| | | % of Total | 0,5% | 1,1% | 0,0% | 1,4% | 0,7% | 3,7% |
| | Испански език | Count | 3 | 4 | 0 | 7 | 4 | 18 |
| | | % within $x_3m | 16,7% | 22,2% | 0,0% | 38,9% | 22,2% | |
| | | % within x_18 | 2,5% | 1,1% | 0,0% | 2,9% | 5,5% | |
| | | % of Total | 0,4% | 0,5% | 0,0% | 0,9% | 0,5% | 2,2% |
| | Италиански език | Count | 3 | 3 | 0 | 9 | 2 | 17 |
| | | % within $x_3m | 17,6% | 17,6% | 0,0% | 52,9% | 11,8% | |
| | | % within x_18 | 2,5% | 0,8% | 0,0% | 3,7% | 2,7% | |
| | | % of Total | 0,4% | 0,4% | 0,0% | 1,1% | 0,2% | 2,1% |
| | Руски език | Count | 4 | 28 | 1 | 11 | 5 | 49 |
| | | % within $x_3m | 8,2% | 57,1% | 2,0% | 22,4% | 10,2% | |
| | | % within x_18 | 3,3% | 7,8% | 8,3% | 4,5% | 6,8% | |
| | | % of Total | 0,5% | 3,4% | 0,1% | 1,4% | 0,6% | 6,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Турски език | Count | 3 | 6 | 0 | 15 | 2 | 26 |
| | % within $x_3m | 11,5% | 23,1% | 0,0% | 57,7% | 7,7% | |
| | % within x_18 | 2,5% | 1,7% | 0,0% | 6,1% | 2,7% | |
| | % of Total | 0,4% | 0,7% | 0,0% | 1,8% | 0,2% | 3,2% |
| Китайски език | Count | 1 | 4 | 0 | 5 | 2 | 12 |
| | % within $x_3m | 8,3% | 33,3% | 0,0% | 41,7% | 16,7% | |
| | % within x_18 | 0,8% | 1,1% | 0,0% | 2,0% | 2,7% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,5% | 0,0% | 0,6% | 0,2% | 1,5% |
| Персийски език | Count | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 5 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 40,0% | 20,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,8% | 1,4% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,2% | 0,1% | 0,6% |
| Македонски език | Count | 1 | 2 | 0 | 5 | 5 | 13 |
| | % within $x_3m | 7,7% | 15,4% | 0,0% | 38,5% | 38,5% | |
| | % within x_18 | 0,8% | 0,6% | 0,0% | 2,0% | 6,8% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 0,6% | 0,6% | 1,6% |
| Нидерландски език | Count | 1 | 0 | 0 | 5 | 2 | 8 |
| | % within $x_3m | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 62,5% | 25,0% | |
| | % within x_18 | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 2,7% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 0,2% | 1,0% |
| Украински език | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,2% |
| Португалски език | Count | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 5 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 60,0% | 20,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 1,2% | 1,4% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,4% | 0,1% | 0,6% |
| Японски език | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,4% | 1,4% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,4% |
| Корейски език | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,4% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Полски език | Count | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 6 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 33,3% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 2,7% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,2% | 0,7% |
| Сръбски език | Count | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 75,0% | 25,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 1,4% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,4% | 0,1% | 0,5% |
| Албански език | Count | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 4 |
| | % within $x_3m | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 25,0% | |
| | % within x_18 | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 1,4% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,1% | 0,5% |
| Румънски език | Count | 1 | 0 | 0 | 4 | 0 | 5 |
| | % within $x_3m | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 80,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,6% |
| Грузински език | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% |
| Чешки език | Count | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,5% |
| Гръцки език | Count | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,4% | 0,0% | 0,4% |
| Словенски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,4% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,1% |
| Хърватски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,4% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Литовски език | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,1% |
| | Датски език | Count | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,4% |
| | Норвежки език | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,4% | 1,4% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,4% |
| | Шведски език | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,4% | 1,4% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,4% |
| | Финландски език | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% |
| Total | | Count | 122 | 360 | 12 | 245 | 73 | 812 |
| | | % of Total | 15,0% | 44,3% | 1,5% | 30,2% | 9,0% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 17**

**Кростаблица между идентифицираните езикови версии на фирмените интернет страници при изразяване на провъзгласената им култура и отрасловата принадлежност на изследваните компании (по отношение на величината „Използвани езици“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, използвали поне една езикова версия за интернет страниците си)**

**$x_3m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | |
| Използвани езици[a] | Български език | Count | 66 | 10 | 3 | 123 | 7 | 11 | 220 |
| | | % within $x_3m | 30,0% | 4,5% | 1,4% | 55,9% | 3,2% | 5,0% | |
| | | % within x_24 | 71,0% | 14,3% | 27,3% | 76,9% | 58,3% | 61,1% | |
| | | % of Total | 18,1% | 2,7% | 0,8% | 33,8% | 1,9% | 3,0% | 60,4% |
| | Английски език | Count | 80 | 68 | 11 | 129 | 11 | 16 | 315 |
| | | % within $x_3m | 25,4% | 21,6% | 3,5% | 41,0% | 3,5% | 5,1% | |
| | | % within x_24 | 86,0% | 97,1% | 100,0% | 80,6% | 91,7% | 88,9% | |
| | | % of Total | 22,0% | 18,7% | 3,0% | 35,4% | 3,0% | 4,4% | 86,5% |
| | Немски език | Count | 15 | 12 | 1 | 15 | 1 | 3 | 47 |
| | | % within $x_3m | 31,9% | 25,5% | 2,1% | 31,9% | 2,1% | 6,4% | |
| | | % within x_24 | 16,1% | 17,1% | 9,1% | 9,4% | 8,3% | 16,7% | |
| | | % of Total | 4,1% | 3,3% | 0,3% | 4,1% | 0,3% | 0,8% | 12,9% |
| | Френски език | Count | 11 | 7 | 0 | 9 | 1 | 2 | 30 |
| | | % within $x_3m | 36,7% | 23,3% | 0,0% | 30,0% | 3,3% | 6,7% | |
| | | % within x_24 | 11,8% | 10,0% | 0,0% | 5,6% | 8,3% | 11,1% | |
| | | % of Total | 3,0% | 1,9% | 0,0% | 2,5% | 0,3% | 0,5% | 8,2% |
| | Испански език | Count | 5 | 5 | 0 | 6 | 0 | 2 | 18 |
| | | % within $x_3m | 27,8% | 27,8% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 11,1% | |
| | | % within x_24 | 5,4% | 7,1% | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 11,1% | |
| | | % of Total | 1,4% | 1,4% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 0,5% | 4,9% |
| | Италиански език | Count | 10 | 1 | 0 | 4 | 0 | 2 | 17 |
| | | % within $x_3m | 58,8% | 5,9% | 0,0% | 23,5% | 0,0% | 11,8% | |
| | | % within x_24 | 10,8% | 1,4% | 0,0% | 2,5% | 0,0% | 11,1% | |
| | | % of Total | 2,7% | 0,3% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,5% | 4,7% |
| | Руски език | Count | 17 | 3 | 1 | 27 | 0 | 1 | 49 |
| | | % within $x_3m | 34,7% | 6,1% | 2,0% | 55,1% | 0,0% | 2,0% | |
| | | % within x_24 | 18,3% | 4,3% | 9,1% | 16,9% | 0,0% | 5,6% | |
| | | % of Total | 4,7% | 0,8% | 0,3% | 7,4% | 0,0% | 0,3% | 13,5% |
| | Турски език | Count | 10 | 3 | 0 | 13 | 0 | 0 | 26 |
| | | % within $x_3m | 38,5% | 11,5% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 10,8% | 4,3% | 0,0% | 8,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,7% | 0,8% | 0,0% | 3,6% | 0,0% | 0,0% | 7,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Китайски език | Count | 5 | 3 | 0 | 4 | 0 | 0 | 12 |
| | % within $x_3m | 41,7% | 25,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 5,4% | 4,3% | 0,0% | 2,5% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,4% | 0,8% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 3,3% |
| Персийски език | Count | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 |
| | % within $x_3m | 40,0% | 20,0% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 2,2% | 1,4% | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,5% | 0,3% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 1,4% |
| Македонски език | Count | 8 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 13 |
| | % within $x_3m | 61,5% | 7,7% | 0,0% | 15,4% | 7,7% | 7,7% | |
| | % within x_24 | 8,6% | 1,4% | 0,0% | 1,3% | 8,3% | 5,6% | |
| | % of Total | 2,2% | 0,3% | 0,0% | 0,5% | 0,3% | 0,3% | 3,6% |
| Нидерландски език | Count | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 8 |
| | % within $x_3m | 50,0% | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | 25,0% | |
| | % within x_24 | 4,3% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 8,3% | 11,1% | |
| | % of Total | 1,1% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,5% | 2,2% |
| Украински език | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_3m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,5% |
| Португалски език | Count | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| | % within $x_3m | 40,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | |
| | % within x_24 | 2,2% | 2,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | |
| | % of Total | 0,5% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 1,4% |
| Японски език | Count | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_3m | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,1% | 2,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% |
| Корейски език | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_3m | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,1% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% |
| Полски език | Count | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 |
| | % within $x_3m | 50,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | |
| | % within x_24 | 3,2% | 2,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | |
| | % of Total | 0,8% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 1,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Сръбски език | Count | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_3m | 75,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Албански език | Count | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_3m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 4,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Румънски език | Count | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 5 |
| | % within $x_3m | 60,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 20,0% | |
| | % within x_24 | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 5,6% | |
| | % of Total | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,3% | 1,4% |
| Грузински език | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| Чешки език | Count | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 |
| | % within $x_3m | 75,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | |
| | % within x_24 | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | |
| | % of Total | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 1,1% |
| Гръцки език | Count | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| | % within $x_3m | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | |
| | % within x_24 | 2,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | |
| | % of Total | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,8% |
| Словенски език | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| Хърватски език | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| Литовски език | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Датски език | Count | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_3m | 66,7% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 2,2% | 0,0% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,5% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% |
| | Норвежки език | Count | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_3m | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 1,1% | 0,0% | 9,1% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,8% |
| | Шведски език | Count | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_3m | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 1,1% | 0,0% | 9,1% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,8% |
| | Финландски език | Count | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| Total | | Count | 93 | 70 | 11 | 160 | 12 | 18 | 364 |
| | | % of Total | 25,5% | 19,2% | 3,0% | 44,0% | 3,3% | 4,9% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 18**

**Кростаблица между идентифицираните езикови версии на фирмените интернет страници при изразяване на провъзгласената им култура и отрасловата принадлежност на изследваните компании (по отношение на величината „Използвани езици“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните, достъпни езикови версии сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_3m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | Total |
| Използвани езици[a] | Български език | Count | 66 | 10 | 3 | 123 | 7 | 11 | 220 |
| | | % within $x_3m | 30,0% | 4,5% | 1,4% | 55,9% | 3,2% | 5,0% | |
| | | % within x_24 | 25,0% | 8,2% | 15,0% | 36,3% | 31,8% | 24,4% | |
| | | % of Total | 8,1% | 1,2% | 0,4% | 15,1% | 0,9% | 1,4% | 27,1% |
| | Английски език | Count | 80 | 68 | 11 | 129 | 11 | 16 | 315 |
| | | % within $x_3m | 25,4% | 21,6% | 3,5% | 41,0% | 3,5% | 5,1% | |
| | | % within x_24 | 30,3% | 55,7% | 55,0% | 38,1% | 50,0% | 35,6% | |
| | | % of Total | 9,9% | 8,4% | 1,4% | 15,9% | 1,4% | 2,0% | 38,8% |
| | Немски език | Count | 15 | 12 | 1 | 15 | 1 | 3 | 47 |
| | | % within $x_3m | 31,9% | 25,5% | 2,1% | 31,9% | 2,1% | 6,4% | |
| | | % within x_24 | 5,7% | 9,8% | 5,0% | 4,4% | 4,5% | 6,7% | |
| | | % of Total | 1,8% | 1,5% | 0,1% | 1,8% | 0,1% | 0,4% | 5,8% |
| | Френски език | Count | 11 | 7 | 0 | 9 | 1 | 2 | 30 |
| | | % within $x_3m | 36,7% | 23,3% | 0,0% | 30,0% | 3,3% | 6,7% | |
| | | % within x_24 | 4,2% | 5,7% | 0,0% | 2,7% | 4,5% | 4,4% | |
| | | % of Total | 1,4% | 0,9% | 0,0% | 1,1% | 0,1% | 0,2% | 3,7% |
| | Испански език | Count | 5 | 5 | 0 | 6 | 0 | 2 | 18 |
| | | % within $x_3m | 27,8% | 27,8% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 11,1% | |
| | | % within x_24 | 1,9% | 4,1% | 0,0% | 1,8% | 0,0% | 4,4% | |
| | | % of Total | 0,6% | 0,6% | 0,0% | 0,7% | 0,0% | 0,2% | 2,2% |
| | Италиански език | Count | 10 | 1 | 0 | 4 | 0 | 2 | 17 |
| | | % within $x_3m | 58,8% | 5,9% | 0,0% | 23,5% | 0,0% | 11,8% | |
| | | % within x_24 | 3,8% | 0,8% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 4,4% | |
| | | % of Total | 1,2% | 0,1% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,2% | 2,1% |
| | Руски език | Count | 17 | 3 | 1 | 27 | 0 | 1 | 49 |
| | | % within $x_3m | 34,7% | 6,1% | 2,0% | 55,1% | 0,0% | 2,0% | |
| | | % within x_24 | 6,4% | 2,5% | 5,0% | 8,0% | 0,0% | 2,2% | |
| | | % of Total | 2,1% | 0,4% | 0,1% | 3,3% | 0,0% | 0,1% | 6,0% |
| | Турски език | Count | 10 | 3 | 0 | 13 | 0 | 0 | 26 |
| | | % within $x_3m | 38,5% | 11,5% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 3,8% | 2,5% | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,2% | 0,4% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 3,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Китайски език | Count | 5 | 3 | 0 | 4 | 0 | 0 | 12 |
| | % within $x_3m | 41,7% | 25,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 2,5% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,6% | 0,4% | 0,0% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 1,5% |
| Персийски език | Count | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 |
| | % within $x_3m | 40,0% | 20,0% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,8% | 0,8% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,2% | 0,1% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,6% |
| Македонски език | Count | 8 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 13 |
| | % within $x_3m | 61,5% | 7,7% | 0,0% | 15,4% | 7,7% | 7,7% | |
| | % within x_24 | 3,0% | 0,8% | 0,0% | 0,6% | 4,5% | 2,2% | |
| | % of Total | 1,0% | 0,1% | 0,0% | 0,2% | 0,1% | 0,1% | 1,6% |
| Нидерландски език | Count | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 8 |
| | % within $x_3m | 50,0% | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | 25,0% | |
| | % within x_24 | 1,5% | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 4,5% | 4,4% | |
| | % of Total | 0,5% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,2% | 1,0% |
| Украински език | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_3m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,2% |
| Португалски език | Count | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| | % within $x_3m | 40,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | |
| | % within x_24 | 0,8% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,2% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,6% |
| Японски език | Count | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_3m | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,4% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,4% |
| Корейски език | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_3m | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,4% | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% |
| Полски език | Count | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 |
| | % within $x_3m | 50,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | |
| | % within x_24 | 1,1% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,4% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Сръбски език | Count | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_3m | 75,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,5% |
| Албански език | Count | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_3m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% |
| Румънски език | Count | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 5 |
| | % within $x_3m | 60,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 20,0% | |
| | % within x_24 | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,6% |
| Грузински език | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% |
| Чешки език | Count | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 |
| | % within $x_3m | 75,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | |
| | % within x_24 | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,5% |
| Гръцки език | Count | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| | % within $x_3m | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | |
| | % within x_24 | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,4% |
| Словенски език | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% |
| Хърватски език | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% |
| Литовски език | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Датски език | Count | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_3m | 66,7% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,8% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,2% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,4% |
| Норвежки език | Count | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_3m | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,4% | 0,0% | 5,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,4% |
| Шведски език | Count | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_3m | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,4% | 0,0% | 5,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,4% |
| Финландски език | Count | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_3m | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% |
| Total | Count | 264 | 122 | 20 | 339 | 22 | 45 | 812 |
| | % of Total | 32,5% | 15,0% | 2,5% | 41,7% | 2,7% | 5,5% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 19**

**Кростаблица между идентифицираните провъзгласени фирмени ценности и принадлежността на изследваните компании към целеви работодателски организации (по отношение на величината „Провъзгласени фирмени ценности“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, на чиито интернет страници е посочена поне една ценност)**

**$x_7m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | Total |
| Провъзгласени фирмени ценности[a] | Ефективност | Count | 4 | 34 | 9 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 14 | 0 | 64 |
| | | % within $x_7m | 6,3% | 53,1% | 14,1% | 3,1% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 21,9% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 19,0% | 57,6% | 52,9% | 18,2% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 77,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,3% | 19,5% | 5,2% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 8,0% | 0,0% | 36,8% |
| | Вдъхновение (жар, интерес, увереност) | Count | 2 | 27 | 11 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 16 | 0 | 58 |
| | | % within $x_7m | 3,4% | 46,6% | 19,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 1,7% | 27,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 9,5% | 45,8% | 64,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 20,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,1% | 15,5% | 6,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 0,6% | 9,2% | 0,0% | 33,3% |
| | Иновативност/ иновация | Count | 4 | 42 | 13 | 6 | 1 | 2 | 4 | 1 | 17 | 2 | 92 |
| | | % within $x_7m | 4,3% | 45,7% | 14,1% | 6,5% | 1,1% | 2,2% | 4,3% | 1,1% | 18,5% | 2,2% | |
| | | % within x_17 | 19,0% | 71,2% | 76,5% | 54,5% | 33,3% | 10,0% | 26,7% | 20,0% | 94,4% | 40,0% | |
| | | % of Total | 2,3% | 24,1% | 7,5% | 3,4% | 0,6% | 1,1% | 2,3% | 0,6% | 9,8% | 1,1% | 52,9% |
| | Честност | Count | 4 | 32 | 10 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 15 | 1 | 67 |
| | | % within $x_7m | 6,0% | 47,8% | 14,9% | 3,0% | 0,0% | 3,0% | 1,5% | 0,0% | 22,4% | 1,5% | |
| | | % within x_17 | 19,0% | 54,2% | 58,8% | 18,2% | 0,0% | 10,0% | 6,7% | 0,0% | 83,3% | 20,0% | |
| | | % of Total | 2,3% | 18,4% | 5,7% | 1,1% | 0,0% | 1,1% | 0,6% | 0,0% | 8,6% | 0,6% | 38,5% |
| | Динамика | Count | 4 | 40 | 10 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 71 |
| | | % within $x_7m | 5,6% | 56,3% | 14,1% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 22,5% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 19,0% | 67,8% | 58,8% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,3% | 23,0% | 5,7% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,2% | 0,0% | 40,8% |
| | Отговорност | Count | 8 | 40 | 11 | 3 | 0 | 2 | 2 | 0 | 16 | 0 | 82 |
| | | % within $x_7m | 9,8% | 48,8% | 13,4% | 3,7% | 0,0% | 2,4% | 2,4% | 0,0% | 19,5% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 38,1% | 67,8% | 64,7% | 27,3% | 0,0% | 10,0% | 13,3% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 4,6% | 23,0% | 6,3% | 1,7% | 0,0% | 1,1% | 1,1% | 0,0% | 9,2% | 0,0% | 47,1% |
| | Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им) | Count | 5 | 55 | 15 | 6 | 0 | 5 | 3 | 2 | 18 | 1 | 110 |
| | | % within $x_7m | 4,5% | 50,0% | 13,6% | 5,5% | 0,0% | 4,5% | 2,7% | 1,8% | 16,4% | 0,9% | |
| | | % within x_17 | 23,8% | 93,2% | 88,2% | 54,5% | 0,0% | 25,0% | 20,0% | 40,0% | 100,0% | 20,0% | |
| | | % of Total | 2,9% | 31,6% | 8,6% | 3,4% | 0,0% | 2,9% | 1,7% | 1,1% | 10,3% | 0,6% | 63,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Работа в екип | Count | 6 | 49 | 13 | 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | 17 | 0 | 91 |
| | % within $x_7m | 6,6% | 53,8% | 14,3% | 4,4% | 0,0% | 1,1% | 1,1% | 0,0% | 18,7% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 28,6% | 83,1% | 76,5% | 36,4% | 0,0% | 5,0% | 6,7% | 0,0% | 94,4% | 0,0% | |
| | % of Total | 3,4% | 28,2% | 7,5% | 2,3% | 0,0% | ,6% | ,6% | 0,0% | 9,8% | 0,0% | 52,3% |
| Гъвкавост | Count | 5 | 45 | 11 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 17 | 0 | 81 |
| | % within $x_7m | 6,2% | 55,6% | 13,6% | 2,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 21,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 23,8% | 76,3% | 64,7% | 18,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 94,4% | 0,0% | |
| | % of Total | 2,9% | 25,9% | 6,3% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 9,8% | 0,0% | 46,6% |
| Доверие | Count | 8 | 40 | 11 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 16 | 0 | 82 |
| | % within $x_7m | 9,8% | 48,8% | 13,4% | 2,4% | 0,0% | 1,2% | 2,4% | 2,4% | 19,5% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 38,1% | 67,8% | 64,7% | 18,2% | 0,0% | 5,0% | 13,3% | 40,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | % of Total | 4,6% | 23,0% | 6,3% | 1,1% | 0,0% | ,6% | 1,1% | 1,1% | 9,2% | 0,0% | 47,1% |
| Превъзходство (съвършенство) | Count | 2 | 17 | 11 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 14 | 0 | 48 |
| | % within $x_7m | 4,2% | 35,4% | 22,9% | 4,2% | 0,0% | 0,0% | 4,2% | 0,0% | 29,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 9,5% | 28,8% | 64,7% | 18,2% | 0,0% | 0,0% | 13,3% | 0,0% | 77,8% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 9,8% | 6,3% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 8,0% | 0,0% | 27,6% |
| Отвореност | Count | 1 | 13 | 10 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 14 | 1 | 44 |
| | % within $x_7m | 2,3% | 29,5% | 22,7% | 6,8% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 2,3% | 31,8% | 2,3% | |
| | % within x_17 | 4,8% | 22,0% | 58,8% | 27,3% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 20,0% | 77,8% | 20,0% | |
| | % of Total | ,6% | 7,5% | 5,7% | 1,7% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% | 8,0% | ,6% | 25,3% |
| Професионализъм | Count | 12 | 45 | 13 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 17 | 1 | 92 |
| | % within $x_7m | 13,0% | 48,9% | 14,1% | 3,3% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 18,5% | 1,1% | |
| | % within x_17 | 57,1% | 76,3% | 76,5% | 27,3% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 94,4% | 20,0% | |
| | % of Total | 6,9% | 25,9% | 7,5% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 9,8% | ,6% | 52,9% |
| Талант | Count | 1 | 12 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 38 |
| | % within $x_7m | 2,6% | 31,6% | 23,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 42,1% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 4,8% | 20,3% | 52,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 6,9% | 5,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,2% | 0,0% | 21,8% |
| Посветеност | Count | 2 | 32 | 11 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 17 | 1 | 66 |
| | % within $x_7m | 3,0% | 48,5% | 16,7% | 3,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 25,8% | 1,5% | |
| | % within x_17 | 9,5% | 54,2% | 64,7% | 18,2% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 94,4% | 20,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 18,4% | 6,3% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 9,8% | ,6% | 37,9% |
| Почтеност, интегритет | Count | 5 | 22 | 9 | 7 | 0 | 3 | 1 | 1 | 11 | 3 | 62 |
| | % within $x_7m | 8,1% | 35,5% | 14,5% | 11,3% | 0,0% | 4,8% | 1,6% | 1,6% | 17,7% | 4,8% | |
| | % within x_17 | 23,8% | 37,3% | 52,9% | 63,6% | 0,0% | 15,0% | 6,7% | 20,0% | 61,1% | 60,0% | |
| | % of Total | 2,9% | 12,6% | 5,2% | 4,0% | 0,0% | 1,7% | ,6% | ,6% | 6,3% | 1,7% | 35,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Обслужване | Count | 8 | 47 | 12 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 | 0 | 86 |
| | | % within $x_7m | 9,3% | 54,7% | 14,0% | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 19,8% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 38,1% | 79,7% | 70,6% | 18,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 94,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 4,6% | 27,0% | 6,9% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,8% | 0,0% | 49,4% |
| | (Овластяване и) подотчетност | Count | 0 | 7 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 | 0 | 15 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 46,7% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 40,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 11,9% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 4,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 3,4% | 0,0% | 8,6% |
| | Достойнство и уважение (уважителен) | Count | 5 | 15 | 1 | 4 | 0 | 2 | 4 | 0 | 5 | 1 | 37 |
| | | % within $x_7m | 13,5% | 40,5% | 2,7% | 10,8% | 0,0% | 5,4% | 10,8% | 0,0% | 13,5% | 2,7% | |
| | | % within x_17 | 23,8% | 25,4% | 5,9% | 36,4% | 0,0% | 10,0% | 26,7% | 0,0% | 27,8% | 20,0% | |
| | | % of Total | 2,9% | 8,6% | ,6% | 2,3% | 0,0% | 1,1% | 2,3% | 0,0% | 2,9% | ,6% | 21,3% |
| | Финансова отговорност | Count | 3 | 14 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 22 |
| | | % within $x_7m | 13,6% | 63,6% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 18,2% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 14,3% | 23,7% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,7% | 8,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 12,6% |
| | Оперативна конкурентоспособност | Count | 3 | 12 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 28 |
| | | % within $x_7m | 10,7% | 42,9% | 21,4% | 3,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 21,4% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 14,3% | 20,3% | 35,3% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,7% | 6,9% | 3,4% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,4% | 0,0% | 16,1% |
| | Социално благоденствие (благосъстояние) | Count | 3 | 16 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 7 | 0 | 30 |
| | | % within $x_7m | 10,0% | 53,3% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,3% | 0,0% | 23,3% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 14,3% | 27,1% | 17,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 38,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,7% | 9,2% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 4,0% | 0,0% | 17,2% |
| | Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение) | Count | 0 | 21 | 3 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 6 | 0 | 33 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 63,6% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 6,1% | 0,0% | 18,2% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 35,6% | 17,6% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 13,3% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 12,1% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 1,1% | 0,0% | 3,4% | 0,0% | 19,0% |
| | Страст (страстен) | Count | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 | 12 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 33,3% | 8,3% | 0,0% | 0,0% | 8,3% | 16,7% | 8,3% | 25,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 6,8% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 13,3% | 20,0% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 2,3% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 1,1% | ,6% | 1,7% | 0,0% | 6,9% |
| | Кураж (смелост) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 4 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 13,3% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 2,3% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Сътрудничество (с клиентите) | Count | 2 | 54 | 10 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 15 | 1 | 86 |
| | | % within $x_7m | 2,3% | 62,8% | 11,6% | 3,5% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 17,4% | 1,2% | |
| | | % within x_17 | 9,5% | 91,5% | 58,8% | 27,3% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 83,3% | 20,0% | |
| | | % of Total | 1,1% | 31,0% | 5,7% | 1,7% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 8,6% | ,6% | 49,4% |
| | Видимост | Count | 0 | 6 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 12 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 8,3% | 8,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 10,2% | 5,9% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 3,4% | ,6% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 6,9% |
| | Скорост | Count | 3 | 8 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 19 |
| | | % within $x_7m | 15,8% | 42,1% | 5,3% | 5,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 31,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 14,3% | 13,6% | 5,9% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,7% | 4,6% | ,6% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,4% | 0,0% | 10,9% |
| | Стойност (за акционери, индивиди) | Count | 1 | 14 | 7 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 12 | 0 | 36 |
| | | % within $x_7m | 2,8% | 38,9% | 19,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,8% | 2,8% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 4,8% | 23,7% | 41,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 20,0% | 66,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,6% | 8,0% | 4,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% | 6,9% | 0,0% | 20,7% |
| | Доставка | Count | 2 | 20 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 39 |
| | | % within $x_7m | 5,1% | 51,3% | 17,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 9,5% | 33,9% | 41,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 55,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,1% | 11,5% | 4,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,7% | 0,0% | 22,4% |
| | Лидерство (базирано на ценности) | Count | 3 | 28 | 7 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 | 0 | 48 |
| | | % within $x_7m | 6,3% | 58,3% | 14,6% | 6,3% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 14,3% | 47,5% | 41,2% | 27,3% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,7% | 16,1% | 4,0% | 1,7% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 3,4% | 0,0% | 27,6% |
| | Хора (ориентация към служителите) | Count | 9 | 34 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 11 | 1 | 63 |
| | | % within $x_7m | 14,3% | 54,0% | 7,9% | 1,6% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 1,6% | 17,5% | 1,6% | |
| | | % within x_17 | 42,9% | 57,6% | 29,4% | 9,1% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 20,0% | 61,1% | 20,0% | |
| | | % of Total | 5,2% | 19,5% | 2,9% | ,6% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% | 6,3% | ,6% | 36,2% |
| | Предприемачески дух | Count | 1 | 39 | 12 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 14 | 0 | 67 |
| | | % within $x_7m | 1,5% | 58,2% | 17,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 20,9% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 4,8% | 66,1% | 70,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 77,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,6% | 22,4% | 6,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 8,0% | 0,0% | 38,5% |
| | Лоялност | Count | 3 | 31 | 8 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 12 | 0 | 55 |
| | | % within $x_7m | 5,5% | 56,4% | 14,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,8% | 0,0% | 21,8% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 14,3% | 52,5% | 47,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,7% | 17,8% | 4,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 6,9% | 0,0% | 31,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Преданост | Count | 0 | 25 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 0 | 45 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 55,6% | 15,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 28,9% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 42,4% | 41,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 72,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 14,4% | 4,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,5% | 0,0% | 25,9% |
| Устойчиво развитие | Count | 7 | 43 | 11 | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 11 | 0 | 80 |
| | % within $x_7m | 8,8% | 53,8% | 13,8% | 3,8% | 0,0% | 1,3% | 3,8% | 1,3% | 13,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 33,3% | 72,9% | 64,7% | 27,3% | 0,0% | 5,0% | 20,0% | 20,0% | 61,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 4,0% | 24,7% | 6,3% | 1,7% | 0,0% | ,6% | 1,7% | ,6% | 6,3% | 0,0% | 46,0% |
| Производствена компания | Count | 3 | 23 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 46 |
| | % within $x_7m | 6,5% | 50,0% | 28,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 15,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 14,3% | 39,0% | 76,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 38,9% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,7% | 13,2% | 7,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,0% | 0,0% | 26,4% |
| Осъзнаване важността на качеството | Count | 3 | 51 | 17 | 0 | 2 | 2 | 3 | 1 | 16 | 2 | 97 |
| | % within $x_7m | 3,1% | 52,6% | 17,5% | 0,0% | 2,1% | 2,1% | 3,1% | 1,0% | 16,5% | 2,1% | |
| | % within x_17 | 14,3% | 86,4% | 100,0% | 0,0% | 66,7% | 10,0% | 20,0% | 20,0% | 88,9% | 40,0% | |
| | % of Total | 1,7% | 29,3% | 9,8% | 0,0% | 1,1% | 1,1% | 1,7% | ,6% | 9,2% | 1,1% | 55,7% |
| (икономически) успех | Count | 5 | 42 | 13 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 15 | 0 | 78 |
| | % within $x_7m | 6,4% | 53,8% | 16,7% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 1,3% | 1,3% | 19,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 23,8% | 71,2% | 76,5% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 20,0% | 83,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 2,9% | 24,1% | 7,5% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% | 8,6% | 0,0% | 44,8% |
| Семейна компания | Count | 0 | 5 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 8,5% | 23,5% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 2,9% | 2,3% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,7% |
| Силата на технологията | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% |
| Цифровизацията като настояще | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Равнопоставеност, приобщаващ (приобщаване) | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 18,2% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Решителност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Възнаграждаваща | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Опазване на околната среда | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% |
| Оценяване по резултатите | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Смелост (поемане на риск) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Ориентация към растеж | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% |
| Приоритет на оказването на помощ | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Показване на най-доброто от себе си | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Простота | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 9,1% | 0,0% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Усилена работа | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Глобалност (глобално мислене, глобални принципи на Съливан) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,1% | 0,0% | 10,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 1,1% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% |
| Бързина | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Прецизност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Прозрачност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Любов (към екипа), екипност, заедност, дух | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 13,3% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 1,1% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 2,3% |
| Пълна поверителност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,1% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Решителност (и страст) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Скромност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (споделена) цел-ориентир | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Партньорство | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Скорост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Ценова конкурентоспособност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Споделяне (на процеси, знание) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Експертиза | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Възможност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Справедливост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Свобода | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Прозрачност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Непрекъснато подобряване (продукти, услуги, процеси) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Проактивност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Адаптиране към промяната | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Здраве (активен и здравословен начин на живот) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 13,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Безопасност | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Забавление (в офиса) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Грижа за околната среда | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Творчество | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Независимост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| (благоприятна) възможност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Загриженост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 26,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% |
| Планиране | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Баланс „работа - личен живот“ | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Включване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Организационно развитие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Етичност (етика) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Визия | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Обединяване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Общочовешки ценности (хуманност) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Християнски ценности | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Разнообразие (различия) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Гъвкав (пъргав) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Без голословие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Смирение | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Комуникиране | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Total | Count | 21 | 59 | 17 | 11 | 3 | 20 | 15 | 5 | 18 | 5 | 174 |
| | % of Total | 12,1% | 33,9% | 9,8% | 6,3% | 1,7% | 11,5% | 8,6% | 2,9% | 10,3% | 2,9% | 100,0% |

**Percentages and totals are based on respondents.**
**a. Dichotomy group tabulated at value 1.**

**Таблица 20**

**Кростаблица между идентифицираните провъзгласени фирмени ценности и принадлежността на изследваните компании към целеви работодателски организации (по отношение на величината „Провъзгласени фирмени ценности“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните ценности сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_7m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | |
| Провъзгласени фирмени ценности[a] | Ефективност | Count | 4 | 34 | 9 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 14 | 0 | 64 |
| | | % within $x_7m | 6,3% | 53,1% | 14,1% | 3,1% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 21,9% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 2,9% | 3,1% | 2,7% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 3,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | 1,5% | ,4% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 2,8% |
| | Вдъхновение (жар, интерес, увереност) | Count | 2 | 27 | 11 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 16 | 0 | 58 |
| | | % within $x_7m | 3,4% | 46,6% | 19,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 1,7% | 27,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,4% | 2,4% | 3,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 5,0% | 3,5% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | 1,2% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,7% | 0,0% | 2,5% |
| | Иновативност/ иновация | Count | 4 | 42 | 13 | 6 | 1 | 2 | 4 | 1 | 17 | 2 | 92 |
| | | % within $x_7m | 4,3% | 45,7% | 14,1% | 6,5% | 1,1% | 2,2% | 4,3% | 1,1% | 18,5% | 2,2% | |
| | | % within x_17 | 2,9% | 3,8% | 4,0% | 8,1% | 11,1% | 3,0% | 5,5% | 5,0% | 3,7% | 13,3% | |
| | | % of Total | ,2% | 1,8% | ,6% | ,3% | ,0% | ,1% | ,2% | ,0% | ,7% | ,1% | 4,0% |
| | Честност | Count | 4 | 32 | 10 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 15 | 1 | 67 |
| | | % within $x_7m | 6,0% | 47,8% | 14,9% | 3,0% | 0,0% | 3,0% | 1,5% | 0,0% | 22,4% | 1,5% | |
| | | % within x_17 | 2,9% | 2,9% | 3,0% | 2,7% | 0,0% | 3,0% | 1,4% | 0,0% | 3,3% | 6,7% | |
| | | % of Total | ,2% | 1,4% | ,4% | ,1% | 0,0% | ,1% | ,0% | 0,0% | ,7% | ,0% | 2,9% |
| | Динамика | Count | 4 | 40 | 10 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 71 |
| | | % within $x_7m | 5,6% | 56,3% | 14,1% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 22,5% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 2,9% | 3,6% | 3,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,5% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | 1,7% | ,4% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,7% | 0,0% | 3,1% |
| | Отговорност | Count | 8 | 40 | 11 | 3 | 0 | 2 | 2 | 0 | 16 | 0 | 82 |
| | | % within $x_7m | 9,8% | 48,8% | 13,4% | 3,7% | 0,0% | 2,4% | 2,4% | 0,0% | 19,5% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 5,8% | 3,6% | 3,4% | 4,1% | 0,0% | 3,0% | 2,7% | 0,0% | 3,5% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,3% | 1,7% | ,5% | ,1% | 0,0% | ,1% | ,1% | 0,0% | ,7% | 0,0% | 3,6% |
| | Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им) | Count | 5 | 55 | 15 | 6 | 0 | 5 | 3 | 2 | 18 | 1 | 110 |
| | | % within $x_7m | 4,5% | 50,0% | 13,6% | 5,5% | 0,0% | 4,5% | 2,7% | 1,8% | 16,4% | ,9% | |
| | | % within x_17 | 3,6% | 5,0% | 4,6% | 8,1% | 0,0% | 7,5% | 4,1% | 10,0% | 3,9% | 6,7% | |
| | | % of Total | ,2% | 2,4% | ,7% | ,3% | 0,0% | ,2% | ,1% | ,1% | ,8% | ,0% | 4,8% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Работа в екип | Count | 6 | 49 | 13 | 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | 17 | 0 | 91 |
| | % within $x_7m | 6,6% | 53,8% | 14,3% | 4,4% | 0,0% | 1,1% | 1,1% | 0,0% | 18,7% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 4,3% | 4,4% | 4,0% | 5,4% | 0,0% | 1,5% | 1,4% | 0,0% | 3,7% | 0,0% | |
| | % of Total | ,3% | 2,1% | ,6% | ,2% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | ,7% | 0,0% | 4,0% |
| Гъвкавост | Count | 5 | 45 | 11 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 17 | 0 | 81 |
| | % within $x_7m | 6,2% | 55,6% | 13,6% | 2,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 21,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 3,6% | 4,1% | 3,4% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 3,7% | 0,0% | |
| | % of Total | ,2% | 2,0% | ,5% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,7% | 0,0% | 3,5% |
| Доверие | Count | 8 | 40 | 11 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 16 | 0 | 82 |
| | % within $x_7m | 9,8% | 48,8% | 13,4% | 2,4% | 0,0% | 1,2% | 2,4% | 2,4% | 19,5% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 5,8% | 3,6% | 3,4% | 2,7% | 0,0% | 1,5% | 2,7% | 10,0% | 3,5% | 0,0% | |
| | % of Total | ,3% | 1,7% | ,5% | ,1% | 0,0% | ,0% | ,1% | ,1% | ,7% | 0,0% | 3,6% |
| Превъзходство (съвършенство) | Count | 2 | 17 | 11 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 14 | 0 | 48 |
| | % within $x_7m | 4,2% | 35,4% | 22,9% | 4,2% | 0,0% | 0,0% | 4,2% | 0,0% | 29,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,4% | 1,5% | 3,4% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 2,7% | 0,0% | 3,1% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | ,7% | ,5% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 2,1% |
| Отвореност | Count | 1 | 13 | 10 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 14 | 1 | 44 |
| | % within $x_7m | 2,3% | 29,5% | 22,7% | 6,8% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 2,3% | 31,8% | 2,3% | |
| | % within x_17 | ,7% | 1,2% | 3,0% | 4,1% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 5,0% | 3,1% | 6,7% | |
| | % of Total | ,0% | ,6% | ,4% | ,1% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | ,6% | ,0% | 1,9% |
| Професионализъм | Count | 12 | 45 | 13 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 17 | 1 | 92 |
| | % within $x_7m | 13,0% | 48,9% | 14,1% | 3,3% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 18,5% | 1,1% | |
| | % within x_17 | 8,6% | 4,1% | 4,0% | 4,1% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 3,7% | 6,7% | |
| | % of Total | ,5% | 2,0% | ,6% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,7% | ,0% | 4,0% |
| Талант | Count | 1 | 12 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 38 |
| | % within $x_7m | 2,6% | 31,6% | 23,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 42,1% | 0,0% | |
| | % within x_17 | ,7% | 1,1% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,5% | 0,0% | |
| | % of Total | ,0% | ,5% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,7% | 0,0% | 1,7% |
| Посветеност | Count | 2 | 32 | 11 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 17 | 1 | 66 |
| | % within $x_7m | 3,0% | 48,5% | 16,7% | 3,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 25,8% | 1,5% | |
| | % within x_17 | 1,4% | 2,9% | 3,4% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 3,7% | 6,7% | |
| | % of Total | ,1% | 1,4% | ,5% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,7% | ,0% | 2,9% |
| Почтеност, интегритет | Count | 5 | 22 | 9 | 7 | 0 | 3 | 1 | 1 | 11 | 3 | 62 |
| | % within $x_7m | 8,1% | 35,5% | 14,5% | 11,3% | 0,0% | 4,8% | 1,6% | 1,6% | 17,7% | 4,8% | |
| | % within x_17 | 3,6% | 2,0% | 2,7% | 9,5% | 0,0% | 4,5% | 1,4% | 5,0% | 2,4% | 20,0% | |
| | % of Total | ,2% | 1,0% | ,4% | ,3% | 0,0% | ,1% | ,0% | ,0% | ,5% | ,1% | 2,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Обслужване | Count | 8 | 47 | 12 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 | 0 | 86 |
| | % within $x_7m | 9,3% | 54,7% | 14,0% | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 19,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 5,8% | 4,3% | 3,7% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,7% | 0,0% | |
| | % of Total | ,3% | 2,1% | ,5% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,7% | 0,0% | 3,8% |
| (Овластяване и) подотчетност | Count | 0 | 7 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 | 0 | 15 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 46,7% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 40,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | ,6% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 1,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,3% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,3% | 0,0% | ,7% |
| Достойнство и уважение (уважителен) | Count | 5 | 15 | 1 | 4 | 0 | 2 | 4 | 0 | 5 | 1 | 37 |
| | % within $x_7m | 13,5% | 40,5% | 2,7% | 10,8% | 0,0% | 5,4% | 10,8% | 0,0% | 13,5% | 2,7% | |
| | % within x_17 | 3,6% | 1,4% | ,3% | 5,4% | 0,0% | 3,0% | 5,5% | 0,0% | 1,1% | 6,7% | |
| | % of Total | ,2% | ,7% | ,0% | ,2% | 0,0% | ,1% | ,2% | 0,0% | ,2% | ,0% | 1,6% |
| Финансова отговорност | Count | 3 | 14 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 22 |
| | % within $x_7m | 13,6% | 63,6% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 18,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 2,2% | 1,3% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,9% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | ,6% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | 1,0% |
| Оперативна конкурентоспособност | Count | 3 | 12 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 28 |
| | % within $x_7m | 10,7% | 42,9% | 21,4% | 3,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 21,4% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 2,2% | 1,1% | 1,8% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,3% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | ,5% | ,3% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 1,2% |
| Социално благоденствие (благосъстояние) | Count | 3 | 16 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 7 | 0 | 30 |
| | % within $x_7m | 10,0% | 53,3% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,3% | 0,0% | 23,3% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 2,2% | 1,4% | ,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | ,7% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 1,3% |
| Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение) | Count | 0 | 21 | 3 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 6 | 0 | 33 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 63,6% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 6,1% | 0,0% | 18,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 1,9% | ,9% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 2,7% | 0,0% | 1,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,9% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 1,4% |
| Страст (страстен) | Count | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 | 12 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 33,3% | 8,3% | 0,0% | 0,0% | 8,3% | 16,7% | 8,3% | 25,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | ,4% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 2,7% | 5,0% | ,7% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,2% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% | ,0% | ,1% | 0,0% | ,5% |
| Кураж (смелост) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,7% | 0,0% | ,4% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Сътрудничество (с клиентите) | Count | 2 | 54 | 10 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 15 | 1 | 86 |
| | % within $x_7m | 2,3% | 62,8% | 11,6% | 3,5% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 17,4% | 1,2% | |
| | % within x_17 | 1,4% | 4,9% | 3,0% | 4,1% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 3,3% | 6,7% | |
| | % of Total | ,1% | 2,4% | ,4% | ,1% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,7% | ,0% | 3,8% |
| Видимост | Count | 0 | 6 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 12 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 8,3% | 8,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | ,5% | ,3% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,9% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,3% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,5% |
| Скорост | Count | 3 | 8 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 19 |
| | % within $x_7m | 15,8% | 42,1% | 5,3% | 5,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 31,6% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 2,2% | ,7% | ,3% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,3% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | ,3% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | ,8% |
| Стойност (за акционери, индивиди) | Count | 1 | 14 | 7 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 12 | 0 | 36 |
| | % within $x_7m | 2,8% | 38,9% | 19,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,8% | 2,8% | 33,3% | 0,0% | |
| | % within x_17 | ,7% | 1,3% | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 5,0% | 2,6% | 0,0% | |
| | % of Total | ,0% | ,6% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,5% | 0,0% | 1,6% |
| Доставка | Count | 2 | 20 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 39 |
| | % within $x_7m | 5,1% | 51,3% | 17,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,6% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,4% | 1,8% | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | ,9% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,4% | 0,0% | 1,7% |
| Лидерство (базирано на ценности) | Count | 3 | 28 | 7 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 | 0 | 48 |
| | % within $x_7m | 6,3% | 58,3% | 14,6% | 6,3% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 2,2% | 2,5% | 2,1% | 4,1% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 1,3% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | 1,2% | ,3% | ,1% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 2,1% |
| Хора (ориентация към служителите) | Count | 9 | 34 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 11 | 1 | 63 |
| | % within $x_7m | 14,3% | 54,0% | 7,9% | 1,6% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 1,6% | 17,5% | 1,6% | |
| | % within x_17 | 6,5% | 3,1% | 1,5% | 1,4% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 5,0% | 2,4% | 6,7% | |
| | % of Total | ,4% | 1,5% | ,2% | ,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | ,5% | ,0% | 2,8% |
| Предприемачески дух | Count | 1 | 39 | 12 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 14 | 0 | 67 |
| | % within $x_7m | 1,5% | 58,2% | 17,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 20,9% | 0,0% | |
| | % within x_17 | ,7% | 3,5% | 3,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 3,1% | 0,0% | |
| | % of Total | ,0% | 1,7% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 2,9% |
| Лоялност | Count | 3 | 31 | 8 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 12 | 0 | 55 |
| | % within $x_7m | 5,5% | 56,4% | 14,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,8% | 0,0% | 21,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 2,2% | 2,8% | 2,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 2,6% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | 1,4% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 2,4% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Преданост | Count | 0 | 25 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 0 | 45 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 55,6% | 15,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 28,9% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 2,3% | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,8% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 1,1% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 2,0% |
| Устойчиво развитие | Count | 7 | 43 | 11 | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 11 | 0 | 80 |
| | % within $x_7m | 8,8% | 53,8% | 13,8% | 3,8% | 0,0% | 1,3% | 3,8% | 1,3% | 13,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 5,0% | 3,9% | 3,4% | 4,1% | 0,0% | 1,5% | 4,1% | 5,0% | 2,4% | 0,0% | |
| | % of Total | ,3% | 1,9% | ,5% | ,1% | 0,0% | ,0% | ,1% | ,0% | ,5% | 0,0% | 3,5% |
| Производствена компания | Count | 3 | 23 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 46 |
| | % within $x_7m | 6,5% | 50,0% | 28,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 15,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 2,2% | 2,1% | 4,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | 1,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 2,0% |
| Осъзнаване важността на качеството | Count | 3 | 51 | 17 | 0 | 2 | 2 | 3 | 1 | 16 | 2 | 97 |
| | % within $x_7m | 3,1% | 52,6% | 17,5% | 0,0% | 2,1% | 2,1% | 3,1% | 1,0% | 16,5% | 2,1% | |
| | % within x_17 | 2,2% | 4,6% | 5,2% | 0,0% | 22,2% | 3,0% | 4,1% | 5,0% | 3,5% | 13,3% | |
| | % of Total | ,1% | 2,2% | ,7% | 0,0% | ,1% | ,1% | ,1% | ,0% | ,7% | ,1% | 4,2% |
| (икономически) успех | Count | 5 | 42 | 13 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 15 | 0 | 78 |
| | % within $x_7m | 6,4% | 53,8% | 16,7% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 1,3% | 1,3% | 19,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 3,6% | 3,8% | 4,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 5,0% | 3,3% | 0,0% | |
| | % of Total | ,2% | 1,8% | ,6% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,7% | 0,0% | 3,4% |
| Семейна компания | Count | 0 | 5 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | ,5% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,2% | ,2% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,4% |
| Силата на технологията | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Цифровизацията като настояще | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Равнопоставеност, приобщаващ (приобщаване) | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,7% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Решителност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Възнаграждаваща | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Опазване на околната среда | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Оценяване по резултатите | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Смелост (поемане на риск) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Ориентация към растеж | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 3,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Приоритет на оказването на помощ | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Показване на най-доброто от себе си | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Простота | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | ,7% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 3,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Усилена работа | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Глобалност (глобално мислене, глобални принципи на Съливан) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 3,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,1% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% |
| Бързина | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Прецизност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Прозрачност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Любов (към екипа), екипност, заедност, дух | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 2,7% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% |
| Пълна поверителност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Решителност (и страст) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Скромност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (споделена) цел-ориентир | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Партньорство | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Скорост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Ценова конкурентоспособност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Споделяне (на процеси, знание) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Експертиза | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Възможност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Справедливост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Свобода | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Прозрачност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Непрекъснато подобряване (продукти, услуги, процеси) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Проактивност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Адаптиране към промяната | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Здраве (активен и здравословен начин на живот) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Безопасност | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | ,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Забавление (в офиса) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Грижа за околната среда | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Творчество | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Независимост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| (благоприятна) възможност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Загриженост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% |
| Планиране | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Баланс „работа - личен живот“ | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Включване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Организационно развитие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Етичност (етика) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Визия | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Обединяване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Общочовешки ценности (хуманност) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Християнски ценности | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Разнообразие (различия) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Гъвкав (пъргав) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Без голословие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Смирение | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Комуникиране | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Total | Count | 139 | 1104 | 328 | 74 | 9 | 67 | 73 | 20 | 459 | 15 | 2288 |
| | % of Total | 6,1% | 48,3% | 14,3% | 3,2% | ,4% | 2,9% | 3,2% | ,9% | 20,1% | ,7% | 100,0% |

**Percentages and totals are based on responses.**
**a. Dichotomy group tabulated at value 1.**

**Таблица 21**

**Кростаблица между идентифицираните провъзгласени фирмени ценности и вида на изследваните компании (по отношение на величината „Провъзгласени фирмени ценности“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, на чиито интернет страници е посочена поне една ценност)**

**$x_7m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | |
| Провъзгласени фирмени ценности[a] | Ефективност | Count | 24 | 21 | 1 | 17 | 1 | 64 |
| | | % within $x_7m | 37,5% | 32,8% | 1,6% | 26,6% | 1,6% | |
| | | % within x_18 | 55,8% | 29,6% | 33,3% | 36,2% | 10,0% | |
| | | % of Total | 13,8% | 12,1% | ,6% | 9,8% | ,6% | 36,8% |
| | Вдъхновение (жар, интерес, увереност) | Count | 27 | 17 | 0 | 14 | 0 | 58 |
| | | % within $x_7m | 46,6% | 29,3% | 0,0% | 24,1% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 62,8% | 23,9% | 0,0% | 29,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | 15,5% | 9,8% | 0,0% | 8,0% | 0,0% | 33,3% |
| | Иновативност/ иновация | Count | 32 | 32 | 1 | 26 | 1 | 92 |
| | | % within $x_7m | 34,8% | 34,8% | 1,1% | 28,3% | 1,1% | |
| | | % within x_18 | 74,4% | 45,1% | 33,3% | 55,3% | 10,0% | |
| | | % of Total | 18,4% | 18,4% | ,6% | 14,9% | ,6% | 52,9% |
| | Честност | Count | 26 | 23 | 1 | 16 | 1 | 67 |
| | | % within $x_7m | 38,8% | 34,3% | 1,5% | 23,9% | 1,5% | |
| | | % within x_18 | 60,5% | 32,4% | 33,3% | 34,0% | 10,0% | |
| | | % of Total | 14,9% | 13,2% | ,6% | 9,2% | ,6% | 38,5% |
| | Динамика | Count | 26 | 24 | 0 | 20 | 1 | 71 |
| | | % within $x_7m | 36,6% | 33,8% | 0,0% | 28,2% | 1,4% | |
| | | % within x_18 | 60,5% | 33,8% | 0,0% | 42,6% | 10,0% | |
| | | % of Total | 14,9% | 13,8% | 0,0% | 11,5% | ,6% | 40,8% |
| | Отговорност | Count | 33 | 25 | 1 | 20 | 3 | 82 |
| | | % within $x_7m | 40,2% | 30,5% | 1,2% | 24,4% | 3,7% | |
| | | % within x_18 | 76,7% | 35,2% | 33,3% | 42,6% | 30,0% | |
| | | % of Total | 19,0% | 14,4% | ,6% | 11,5% | 1,7% | 47,1% |
| | Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им) | Count | 35 | 40 | 2 | 30 | 3 | 110 |
| | | % within $x_7m | 31,8% | 36,4% | 1,8% | 27,3% | 2,7% | |
| | | % within x_18 | 81,4% | 56,3% | 66,7% | 63,8% | 30,0% | |
| | | % of Total | 20,1% | 23,0% | 1,1% | 17,2% | 1,7% | 63,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Работа в екип | Count | 32 | 34 | 0 | 24 | 1 | 91 |
| | | % within $x_7m | 35,2% | 37,4% | 0,0% | 26,4% | 1,1% | |
| | | % within x_18 | 74,4% | 47,9% | 0,0% | 51,1% | 10,0% | |
| | | % of Total | 18,4% | 19,5% | 0,0% | 13,8% | ,6% | 52,3% |
| | Гъвкавост | Count | 28 | 31 | 0 | 21 | 1 | 81 |
| | | % within $x_7m | 34,6% | 38,3% | 0,0% | 25,9% | 1,2% | |
| | | % within x_18 | 65,1% | 43,7% | 0,0% | 44,7% | 10,0% | |
| | | % of Total | 16,1% | 17,8% | 0,0% | 12,1% | ,6% | 46,6% |
| | Доверие | Count | 31 | 30 | 0 | 20 | 1 | 82 |
| | | % within $x_7m | 37,8% | 36,6% | 0,0% | 24,4% | 1,2% | |
| | | % within x_18 | 72,1% | 42,3% | 0,0% | 42,6% | 10,0% | |
| | | % of Total | 17,8% | 17,2% | 0,0% | 11,5% | ,6% | 47,1% |
| | Превъзходство (съвършенство) | Count | 16 | 15 | 0 | 17 | 0 | 48 |
| | | % within $x_7m | 33,3% | 31,3% | 0,0% | 35,4% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 37,2% | 21,1% | 0,0% | 36,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 9,2% | 8,6% | 0,0% | 9,8% | 0,0% | 27,6% |
| | Отвореност | Count | 17 | 15 | 0 | 12 | 0 | 44 |
| | | % within $x_7m | 38,6% | 34,1% | 0,0% | 27,3% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 39,5% | 21,1% | 0,0% | 25,5% | 0,0% | |
| | | % of Total | 9,8% | 8,6% | 0,0% | 6,9% | 0,0% | 25,3% |
| | Професионализъм | Count | 31 | 35 | 1 | 25 | 0 | 92 |
| | | % within $x_7m | 33,7% | 38,0% | 1,1% | 27,2% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 72,1% | 49,3% | 33,3% | 53,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 17,8% | 20,1% | ,6% | 14,4% | 0,0% | 52,9% |
| | Талант | Count | 15 | 12 | 0 | 11 | 0 | 38 |
| | | % within $x_7m | 39,5% | 31,6% | 0,0% | 28,9% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 34,9% | 16,9% | 0,0% | 23,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 8,6% | 6,9% | 0,0% | 6,3% | 0,0% | 21,8% |
| | Посветеност | Count | 25 | 22 | 0 | 19 | 0 | 66 |
| | | % within $x_7m | 37,9% | 33,3% | 0,0% | 28,8% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 58,1% | 31,0% | 0,0% | 40,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 14,4% | 12,6% | 0,0% | 10,9% | 0,0% | 37,9% |
| | Почтеност, интегритет | Count | 19 | 23 | 3 | 15 | 2 | 62 |
| | | % within $x_7m | 30,6% | 37,1% | 4,8% | 24,2% | 3,2% | |
| | | % within x_18 | 44,2% | 32,4% | 100,0% | 31,9% | 20,0% | |
| | | % of Total | 10,9% | 13,2% | 1,7% | 8,6% | 1,1% | 35,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Обслужване | Count | 32 | 28 | 1 | 25 | 0 | 86 |
| | | % within $x_7m | 37,2% | 32,6% | 1,2% | 29,1% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 74,4% | 39,4% | 33,3% | 53,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 18,4% | 16,1% | ,6% | 14,4% | 0,0% | 49,4% |
| | (Овластяване и) подотчетност | Count | 3 | 3 | 0 | 9 | 0 | 15 |
| | | % within $x_7m | 20,0% | 20,0% | 0,0% | 60,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 7,0% | 4,2% | 0,0% | 19,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,7% | 1,7% | 0,0% | 5,2% | 0,0% | 8,6% |
| | Достойнство и уважение (уважителен) | Count | 9 | 12 | 2 | 12 | 2 | 37 |
| | | % within $x_7m | 24,3% | 32,4% | 5,4% | 32,4% | 5,4% | |
| | | % within x_18 | 20,9% | 16,9% | 66,7% | 25,5% | 20,0% | |
| | | % of Total | 5,2% | 6,9% | 1,1% | 6,9% | 1,1% | 21,3% |
| | Финансова отговорност | Count | 8 | 5 | 0 | 9 | 0 | 22 |
| | | % within $x_7m | 36,4% | 22,7% | 0,0% | 40,9% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 18,6% | 7,0% | 0,0% | 19,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 4,6% | 2,9% | 0,0% | 5,2% | 0,0% | 12,6% |
| | Оперативна конкурентоспособност | Count | 9 | 10 | 0 | 9 | 0 | 28 |
| | | % within $x_7m | 32,1% | 35,7% | 0,0% | 32,1% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 20,9% | 14,1% | 0,0% | 19,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 5,2% | 5,7% | 0,0% | 5,2% | 0,0% | 16,1% |
| | Социално благоденствие (благосъстояние) | Count | 10 | 10 | 0 | 10 | 0 | 30 |
| | | % within $x_7m | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 23,3% | 14,1% | 0,0% | 21,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 5,7% | 5,7% | 0,0% | 5,7% | 0,0% | 17,2% |
| | Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение) | Count | 11 | 8 | 0 | 12 | 2 | 33 |
| | | % within $x_7m | 33,3% | 24,2% | 0,0% | 36,4% | 6,1% | |
| | | % within x_18 | 25,6% | 11,3% | 0,0% | 25,5% | 20,0% | |
| | | % of Total | 6,3% | 4,6% | 0,0% | 6,9% | 1,1% | 19,0% |
| | Страст (страстен) | Count | 2 | 5 | 0 | 5 | 0 | 12 |
| | | % within $x_7m | 16,7% | 41,7% | 0,0% | 41,7% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 4,7% | 7,0% | 0,0% | 10,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,1% | 2,9% | 0,0% | 2,9% | 0,0% | 6,9% |
| | Кураж (смелост) | Count | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,5% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 2,3% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Сътрудничество (с клиентите) | Count | 32 | 27 | 0 | 26 | 1 | 86 |
| | % within $x_7m | 37,2% | 31,4% | 0,0% | 30,2% | 1,2% | |
| | % within x_18 | 74,4% | 38,0% | 0,0% | 55,3% | 10,0% | |
| | % of Total | 18,4% | 15,5% | 0,0% | 14,9% | ,6% | 49,4% |
| Видимост | Count | 4 | 3 | 0 | 5 | 0 | 12 |
| | % within $x_7m | 33,3% | 25,0% | 0,0% | 41,7% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 9,3% | 4,2% | 0,0% | 10,6% | 0,0% | |
| | % of Total | 2,3% | 1,7% | 0,0% | 2,9% | 0,0% | 6,9% |
| Скорост | Count | 8 | 5 | 0 | 6 | 0 | 19 |
| | % within $x_7m | 42,1% | 26,3% | 0,0% | 31,6% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 18,6% | 7,0% | 0,0% | 12,8% | 0,0% | |
| | % of Total | 4,6% | 2,9% | 0,0% | 3,4% | 0,0% | 10,9% |
| Стойност (за акционери, индивиди) | Count | 15 | 13 | 0 | 8 | 0 | 36 |
| | % within $x_7m | 41,7% | 36,1% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 34,9% | 18,3% | 0,0% | 17,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 8,6% | 7,5% | 0,0% | 4,6% | 0,0% | 20,7% |
| Доставка | Count | 14 | 12 | 0 | 13 | 0 | 39 |
| | % within $x_7m | 35,9% | 30,8% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 32,6% | 16,9% | 0,0% | 27,7% | 0,0% | |
| | % of Total | 8,0% | 6,9% | 0,0% | 7,5% | 0,0% | 22,4% |
| Лидерство (базирано на ценности) | Count | 17 | 12 | 0 | 18 | 1 | 48 |
| | % within $x_7m | 35,4% | 25,0% | 0,0% | 37,5% | 2,1% | |
| | % within x_18 | 39,5% | 16,9% | 0,0% | 38,3% | 10,0% | |
| | % of Total | 9,8% | 6,9% | 0,0% | 10,3% | ,6% | 27,6% |
| Хора (ориентация към служителите) | Count | 25 | 17 | 1 | 18 | 2 | 63 |
| | % within $x_7m | 39,7% | 27,0% | 1,6% | 28,6% | 3,2% | |
| | % within x_18 | 58,1% | 23,9% | 33,3% | 38,3% | 20,0% | |
| | % of Total | 14,4% | 9,8% | ,6% | 10,3% | 1,1% | 36,2% |
| Предприемачески дух | Count | 27 | 21 | 0 | 18 | 1 | 67 |
| | % within $x_7m | 40,3% | 31,3% | 0,0% | 26,9% | 1,5% | |
| | % within x_18 | 62,8% | 29,6% | 0,0% | 38,3% | 10,0% | |
| | % of Total | 15,5% | 12,1% | 0,0% | 10,3% | ,6% | 38,5% |
| Лоялност | Count | 23 | 16 | 0 | 15 | 1 | 55 |
| | % within $x_7m | 41,8% | 29,1% | 0,0% | 27,3% | 1,8% | |
| | % within x_18 | 53,5% | 22,5% | 0,0% | 31,9% | 10,0% | |
| | % of Total | 13,2% | 9,2% | 0,0% | 8,6% | ,6% | 31,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Преданост | Count | 19 | 12 | 0 | 13 | 1 | 45 |
| | % within $x_7m | 42,2% | 26,7% | 0,0% | 28,9% | 2,2% | |
| | % within x_18 | 44,2% | 16,9% | 0,0% | 27,7% | 10,0% | |
| | % of Total | 10,9% | 6,9% | 0,0% | 7,5% | ,6% | 25,9% |
| Устойчиво развитие | Count | 29 | 27 | 0 | 22 | 2 | 80 |
| | % within $x_7m | 36,3% | 33,8% | 0,0% | 27,5% | 2,5% | |
| | % within x_18 | 67,4% | 38,0% | 0,0% | 46,8% | 20,0% | |
| | % of Total | 16,7% | 15,5% | 0,0% | 12,6% | 1,1% | 46,0% |
| Производствена компания | Count | 12 | 24 | 0 | 10 | 0 | 46 |
| | % within $x_7m | 26,1% | 52,2% | 0,0% | 21,7% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 27,9% | 33,8% | 0,0% | 21,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 6,9% | 13,8% | 0,0% | 5,7% | 0,0% | 26,4% |
| Осъзнаване важността на качеството | Count | 31 | 37 | 0 | 27 | 2 | 97 |
| | % within $x_7m | 32,0% | 38,1% | 0,0% | 27,8% | 2,1% | |
| | % within x_18 | 72,1% | 52,1% | 0,0% | 57,4% | 20,0% | |
| | % of Total | 17,8% | 21,3% | 0,0% | 15,5% | 1,1% | 55,7% |
| (икономически) успех | Count | 29 | 25 | 0 | 22 | 2 | 78 |
| | % within $x_7m | 37,2% | 32,1% | 0,0% | 28,2% | 2,6% | |
| | % within x_18 | 67,4% | 35,2% | 0,0% | 46,8% | 20,0% | |
| | % of Total | 16,7% | 14,4% | 0,0% | 12,6% | 1,1% | 44,8% |
| Семейна компания | Count | 1 | 6 | 0 | 2 | 1 | 10 |
| | % within $x_7m | 10,0% | 60,0% | 0,0% | 20,0% | 10,0% | |
| | % within x_18 | 2,3% | 8,5% | 0,0% | 4,3% | 10,0% | |
| | % of Total | ,6% | 3,4% | 0,0% | 1,1% | ,6% | 5,7% |
| Силата на технологията | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 2,8% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 1,7% |
| Цифровизацията като настояще | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Равнопоставеност, приобщаващ (приобщаване) | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 2,1% | 10,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% | ,6% | 1,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Решителност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% |
| | Възнаграждаваща | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% |
| | Опазване на околната среда | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 2,1% | 10,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% | ,6% | 1,7% |
| | Оценяване по резултатите | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 2,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Смелост (поемане на риск) | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | | % within x_18 | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | |
| | | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 1,1% |
| | Ориентация към растеж | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 2,1% | 10,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% | ,6% | 1,7% |
| | Приоритет на оказването на помощ | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% |
| | Показване на най-доброто от себе си | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% |
| | Простота | Count | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 25,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 2,8% | 33,3% | 0,0% | 10,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,1% | ,6% | 0,0% | ,6% | 2,3% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Усилена работа | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 2,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Глобалност (глобално мислене, глобални принципи на Съливан) | Count | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 4 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 25,0% | 25,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 2,8% | 0,0% | 2,1% | 10,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | ,6% | ,6% | 2,3% |
| Бързина | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 2,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Прецизност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Прозрачност | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Любов (към екипа), екипност, заедност, дух | Count | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 25,0% | 25,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 2,3% | 1,4% | 0,0% | 4,3% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | ,6% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 2,3% |
| Пълна поверителност | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 2,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Решителност (и страст) | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Скромност | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | (споделена) цел-ориентир | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 1,1% |
| | Партньорство | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| | Скорост | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| | Ценова конкурентоспособност | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 2,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Споделяне (на процеси, знание) | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 2,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Експертиза | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| | Възможност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| | Справедливост | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| | Свобода | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Прозрачност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Непрекъснато подобряване (продукти, услуги, процеси) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| Проактивност | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 1,1% |
| Адаптиране към промяната | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 1,1% |
| Здраве (активен и здравословен начин на живот) | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 1,1% |
| Безопасност | Count | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 2,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% | 0,0% | 1,1% |
| Забавление (в офиса) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 10,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% | 1,1% |
| Грижа за околната среда | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| Творчество | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | % within x_18 | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 1,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Независимост | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| | (благоприятна) възможност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| | Загриженост | Count | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,5% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 2,3% |
| | Планиране | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| | Баланс „работа - личен живот“ | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| | Включване | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| | Организационно развитие | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| | Етичност (етика) | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 1,1% |
| | Визия | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Обединяване | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| | Общочовешки ценности (хуманност) | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 2,3% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,6% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Християнски ценности | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| | Разнообразие (различия) | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| | Гъвкав (пъргав) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| | Без голословие | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| | Смирение | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| | Комуникиране | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Total | | Count | 43 | 71 | 3 | 47 | 10 | 174 |
| | | % of Total | 24,7% | 40,8% | 1,7% | 27,0% | 5,7% | 100,0% |

**Percentages and totals are based on responses.**
**a. Dichotomy group tabulated at value 1.**

**Таблица 22**
**Кростаблица между идентифицираните провъзгласени фирмени ценности и вида на изследваните компании (по отношение на величината „Провъзгласени фирмени ценности“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните ценности сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_7m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | |
| Провъзгласени фирмени ценности[a] | Ефективност | Count | 24 | 21 | 1 | 17 | 1 | 64 |
| | | % within $x_7m | 37,5% | 32,8% | 1,6% | 26,6% | 1,6% | |
| | | % within x_18 | 3,0% | 2,7% | 6,3% | 2,6% | 2,2% | |
| | | % of Total | 1,0% | ,9% | ,0% | ,7% | ,0% | 2,8% |
| | Вдъхновение (жар, интерес, увереност) | Count | 27 | 17 | 0 | 14 | 0 | 58 |
| | | % within $x_7m | 46,6% | 29,3% | 0,0% | 24,1% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 3,4% | 2,2% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,2% | ,7% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 2,5% |
| | Иновативност/ иновация | Count | 32 | 32 | 1 | 26 | 1 | 92 |
| | | % within $x_7m | 34,8% | 34,8% | 1,1% | 28,3% | 1,1% | |
| | | % within x_18 | 4,0% | 4,1% | 6,3% | 3,9% | 2,2% | |
| | | % of Total | 1,4% | 1,4% | ,0% | 1,1% | ,0% | 4,0% |
| | Честност | Count | 26 | 23 | 1 | 16 | 1 | 67 |
| | | % within $x_7m | 38,8% | 34,3% | 1,5% | 23,9% | 1,5% | |
| | | % within x_18 | 3,3% | 3,0% | 6,3% | 2,4% | 2,2% | |
| | | % of Total | 1,1% | 1,0% | ,0% | ,7% | ,0% | 2,9% |
| | Динамика | Count | 26 | 24 | 0 | 20 | 1 | 71 |
| | | % within $x_7m | 36,6% | 33,8% | 0,0% | 28,2% | 1,4% | |
| | | % within x_18 | 3,3% | 3,1% | 0,0% | 3,0% | 2,2% | |
| | | % of Total | 1,1% | 1,0% | 0,0% | ,9% | ,0% | 3,1% |
| | Отговорност | Count | 33 | 25 | 1 | 20 | 3 | 82 |
| | | % within $x_7m | 40,2% | 30,5% | 1,2% | 24,4% | 3,7% | |
| | | % within x_18 | 4,2% | 3,2% | 6,3% | 3,0% | 6,5% | |
| | | % of Total | 1,4% | 1,1% | ,0% | ,9% | ,1% | 3,6% |
| | Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им) | Count | 35 | 40 | 2 | 30 | 3 | 110 |
| | | % within $x_7m | 31,8% | 36,4% | 1,8% | 27,3% | 2,7% | |
| | | % within x_18 | 4,4% | 5,2% | 12,5% | 4,5% | 6,5% | |
| | | % of Total | 1,5% | 1,7% | ,1% | 1,3% | ,1% | 4,8% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Работа в екип | Count | 32 | 34 | 0 | 24 | 1 | 91 |
| | % within $x_7m | 35,2% | 37,4% | 0,0% | 26,4% | 1,1% | |
| | % within x_18 | 4,0% | 4,4% | 0,0% | 3,6% | 2,2% | |
| | % of Total | 1,4% | 1,5% | 0,0% | 1,0% | ,0% | 4,0% |
| Гъвкавост | Count | 28 | 31 | 0 | 21 | 1 | 81 |
| | % within $x_7m | 34,6% | 38,3% | 0,0% | 25,9% | 1,2% | |
| | % within x_18 | 3,5% | 4,0% | 0,0% | 3,2% | 2,2% | |
| | % of Total | 1,2% | 1,4% | 0,0% | ,9% | ,0% | 3,5% |
| Доверие | Count | 31 | 30 | 0 | 20 | 1 | 82 |
| | % within $x_7m | 37,8% | 36,6% | 0,0% | 24,4% | 1,2% | |
| | % within x_18 | 3,9% | 3,9% | 0,0% | 3,0% | 2,2% | |
| | % of Total | 1,4% | 1,3% | 0,0% | ,9% | ,0% | 3,6% |
| Превъзходство (съвършенство) | Count | 16 | 15 | 0 | 17 | 0 | 48 |
| | % within $x_7m | 33,3% | 31,3% | 0,0% | 35,4% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 2,0% | 1,9% | 0,0% | 2,6% | 0,0% | |
| | % of Total | ,7% | ,7% | 0,0% | ,7% | 0,0% | 2,1% |
| Отвореност | Count | 17 | 15 | 0 | 12 | 0 | 44 |
| | % within $x_7m | 38,6% | 34,1% | 0,0% | 27,3% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 2,1% | 1,9% | 0,0% | 1,8% | 0,0% | |
| | % of Total | ,7% | ,7% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 1,9% |
| Професионализъм | Count | 31 | 35 | 1 | 25 | 0 | 92 |
| | % within $x_7m | 33,7% | 38,0% | 1,1% | 27,2% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 3,9% | 4,5% | 6,3% | 3,8% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,4% | 1,5% | ,0% | 1,1% | 0,0% | 4,0% |
| Талант | Count | 15 | 12 | 0 | 11 | 0 | 38 |
| | % within $x_7m | 39,5% | 31,6% | 0,0% | 28,9% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,9% | 1,6% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | |
| | % of Total | ,7% | ,5% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 1,7% |
| Посветеност | Count | 25 | 22 | 0 | 19 | 0 | 66 |
| | % within $x_7m | 37,9% | 33,3% | 0,0% | 28,8% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 3,1% | 2,8% | 0,0% | 2,9% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 1,0% | 0,0% | ,8% | 0,0% | 2,9% |
| Почтеност, интегритет | Count | 19 | 23 | 3 | 15 | 2 | 62 |
| | % within $x_7m | 30,6% | 37,1% | 4,8% | 24,2% | 3,2% | |
| | % within x_18 | 2,4% | 3,0% | 18,8% | 2,3% | 4,3% | |
| | % of Total | ,8% | 1,0% | ,1% | ,7% | ,1% | 2,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Обслужване | Count | 32 | 28 | 1 | 25 | 0 | 86 |
| | % within $x_7m | 37,2% | 32,6% | 1,2% | 29,1% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 4,0% | 3,6% | 6,3% | 3,8% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,4% | 1,2% | ,0% | 1,1% | 0,0% | 3,8% |
| (Овластяване и) подотчетност | Count | 3 | 3 | 0 | 9 | 0 | 15 |
| | % within $x_7m | 20,0% | 20,0% | 0,0% | 60,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | ,4% | ,4% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | ,1% | 0,0% | ,4% | 0,0% | ,7% |
| Достойнство и уважение (уважителен) | Count | 9 | 12 | 2 | 12 | 2 | 37 |
| | % within $x_7m | 24,3% | 32,4% | 5,4% | 32,4% | 5,4% | |
| | % within x_18 | 1,1% | 1,6% | 12,5% | 1,8% | 4,3% | |
| | % of Total | ,4% | ,5% | ,1% | ,5% | ,1% | 1,6% |
| Финансова отговорност | Count | 8 | 5 | 0 | 9 | 0 | 22 |
| | % within $x_7m | 36,4% | 22,7% | 0,0% | 40,9% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,0% | ,6% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | |
| | % of Total | ,3% | ,2% | 0,0% | ,4% | 0,0% | 1,0% |
| Оперативна конкурентоспособност | Count | 9 | 10 | 0 | 9 | 0 | 28 |
| | % within $x_7m | 32,1% | 35,7% | 0,0% | 32,1% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,1% | 1,3% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | |
| | % of Total | ,4% | ,4% | 0,0% | ,4% | 0,0% | 1,2% |
| Социално благоденствие (благосъстояние) | Count | 10 | 10 | 0 | 10 | 0 | 30 |
| | % within $x_7m | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,3% | 1,3% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | |
| | % of Total | ,4% | ,4% | 0,0% | ,4% | 0,0% | 1,3% |
| Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение) | Count | 11 | 8 | 0 | 12 | 2 | 33 |
| | % within $x_7m | 33,3% | 24,2% | 0,0% | 36,4% | 6,1% | |
| | % within x_18 | 1,4% | 1,0% | 0,0% | 1,8% | 4,3% | |
| | % of Total | ,5% | ,3% | 0,0% | ,5% | ,1% | 1,4% |
| Страст (страстен) | Count | 2 | 5 | 0 | 5 | 0 | 12 |
| | % within $x_7m | 16,7% | 41,7% | 0,0% | 41,7% | 0,0% | |
| | % within x_18 | ,3% | ,6% | 0,0% | ,8% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | ,2% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,5% |
| Кураж (смелост) | Count | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Сътрудничество (с клиентите) | Count | 32 | 27 | 0 | 26 | 1 | 86 |
| | % within $x_7m | 37,2% | 31,4% | 0,0% | 30,2% | 1,2% | |
| | % within x_18 | 4,0% | 3,5% | 0,0% | 3,9% | 2,2% | |
| | % of Total | 1,4% | 1,2% | 0,0% | 1,1% | ,0% | 3,8% |
| Видимост | Count | 4 | 3 | 0 | 5 | 0 | 12 |
| | % within $x_7m | 33,3% | 25,0% | 0,0% | 41,7% | 0,0% | |
| | % within x_18 | ,5% | ,4% | 0,0% | ,8% | 0,0% | |
| | % of Total | ,2% | ,1% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,5% |
| Скорост | Count | 8 | 5 | 0 | 6 | 0 | 19 |
| | % within $x_7m | 42,1% | 26,3% | 0,0% | 31,6% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,0% | ,6% | 0,0% | ,9% | 0,0% | |
| | % of Total | ,3% | ,2% | 0,0% | ,3% | 0,0% | ,8% |
| Стойност (за акционери, индивиди) | Count | 15 | 13 | 0 | 8 | 0 | 36 |
| | % within $x_7m | 41,7% | 36,1% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,9% | 1,7% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | |
| | % of Total | ,7% | ,6% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 1,6% |
| Доставка | Count | 14 | 12 | 0 | 13 | 0 | 39 |
| | % within $x_7m | 35,9% | 30,8% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,8% | 1,6% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | ,5% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 1,7% |
| Лидерство (базирано на ценности) | Count | 17 | 12 | 0 | 18 | 1 | 48 |
| | % within $x_7m | 35,4% | 25,0% | 0,0% | 37,5% | 2,1% | |
| | % within x_18 | 2,1% | 1,6% | 0,0% | 2,7% | 2,2% | |
| | % of Total | ,7% | ,5% | 0,0% | ,8% | ,0% | 2,1% |
| Хора (ориентация към служителите) | Count | 25 | 17 | 1 | 18 | 2 | 63 |
| | % within $x_7m | 39,7% | 27,0% | 1,6% | 28,6% | 3,2% | |
| | % within x_18 | 3,1% | 2,2% | 6,3% | 2,7% | 4,3% | |
| | % of Total | 1,1% | ,7% | ,0% | ,8% | ,1% | 2,8% |
| Предприемачески дух | Count | 27 | 21 | 0 | 18 | 1 | 67 |
| | % within $x_7m | 40,3% | 31,3% | 0,0% | 26,9% | 1,5% | |
| | % within x_18 | 3,4% | 2,7% | 0,0% | 2,7% | 2,2% | |
| | % of Total | 1,2% | ,9% | 0,0% | ,8% | ,0% | 2,9% |
| Лоялност | Count | 23 | 16 | 0 | 15 | 1 | 55 |
| | % within $x_7m | 41,8% | 29,1% | 0,0% | 27,3% | 1,8% | |
| | % within x_18 | 2,9% | 2,1% | 0,0% | 2,3% | 2,2% | |
| | % of Total | 1,0% | ,7% | 0,0% | ,7% | ,0% | 2,4% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Преданост | Count | 19 | 12 | 0 | 13 | 1 | 45 |
| | % within $x_7m | 42,2% | 26,7% | 0,0% | 28,9% | 2,2% | |
| | % within x_18 | 2,4% | 1,6% | 0,0% | 2,0% | 2,2% | |
| | % of Total | ,8% | ,5% | 0,0% | ,6% | ,0% | 2,0% |
| Устойчиво развитие | Count | 29 | 27 | 0 | 22 | 2 | 80 |
| | % within $x_7m | 36,3% | 33,8% | 0,0% | 27,5% | 2,5% | |
| | % within x_18 | 3,7% | 3,5% | 0,0% | 3,3% | 4,3% | |
| | % of Total | 1,3% | 1,2% | 0,0% | 1,0% | ,1% | 3,5% |
| Производствена компания | Count | 12 | 24 | 0 | 10 | 0 | 46 |
| | % within $x_7m | 26,1% | 52,2% | 0,0% | 21,7% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,5% | 3,1% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 1,0% | 0,0% | ,4% | 0,0% | 2,0% |
| Осъзнаване важността на качеството | Count | 31 | 37 | 0 | 27 | 2 | 97 |
| | % within $x_7m | 32,0% | 38,1% | 0,0% | 27,8% | 2,1% | |
| | % within x_18 | 3,9% | 4,8% | 0,0% | 4,1% | 4,3% | |
| | % of Total | 1,4% | 1,6% | 0,0% | 1,2% | ,1% | 4,2% |
| (икономически) успех | Count | 29 | 25 | 0 | 22 | 2 | 78 |
| | % within $x_7m | 37,2% | 32,1% | 0,0% | 28,2% | 2,6% | |
| | % within x_18 | 3,7% | 3,2% | 0,0% | 3,3% | 4,3% | |
| | % of Total | 1,3% | 1,1% | 0,0% | 1,0% | ,1% | 3,4% |
| Семейна компания | Count | 1 | 6 | 0 | 2 | 1 | 10 |
| | % within $x_7m | 10,0% | 60,0% | 0,0% | 20,0% | 10,0% | |
| | % within x_18 | ,1% | ,8% | 0,0% | ,3% | 2,2% | |
| | % of Total | ,0% | ,3% | 0,0% | ,1% | ,0% | ,4% |
| Силата на технологията | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | |
| | % within x_18 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% |
| Цифровизацията като настояще | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Равнопоставеност, приобщаващ (приобщаване) | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | |
| | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,2% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Решителност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| Възнаграждаваща | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| Опазване на околната среда | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | |
| | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,2% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,1% |
| Оценяване по резултатите | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Смелост (поемане на риск) | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | % within x_18 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | |
| | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% |
| Ориентация към растеж | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | |
| | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,2% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,1% |
| Приоритет на оказването на помощ | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| Показване на най-доброто от себе си | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| Простота | Count | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 25,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | ,3% | 6,3% | 0,0% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,0% | ,1% | ,0% | 0,0% | ,0% | ,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Усилена работа | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Глобалност (глобално мислене, глобални принципи на Съливан) | Count | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 4 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 25,0% | 25,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,3% | 0,0% | ,2% | 2,2% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,2% |
| | Бързина | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Прецизност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Прозрачност | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Любов (към екипа), екипност, заедност, дух | Count | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 4 |
| | | % within $x_7m | 25,0% | 25,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,1% | ,1% | 0,0% | ,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | ,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,2% |
| | Пълна поверителност | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Решителност (и страст) | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Скромност | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | (споделена) цел-ориентир | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% |
| | Партньорство | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Скорост | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Ценова конкурентоспособност | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Споделяне (на процеси, знание) | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Експертиза | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Възможност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Справедливост | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Свобода | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Прозрачност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Непрекъснато подобряване (продукти, услуги, процеси) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Проактивност | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% |
| | Адаптиране към промяната | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% |
| | Здраве (активен и здравословен начин на живот) | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% |
| | Безопасност | Count | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 6,3% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | ,1% |
| | Забавление (в офиса) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 2,2% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,1% |
| | Грижа за околната среда | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Творчество | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | | % within x_18 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Независимост | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | (благоприятна) възможност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Загриженост | Count | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,2% |
| | Планиране | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Баланс „работа - личен живот“ | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Включване | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Организационно развитие | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Етичност (етика) | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% |
| | Визия | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Обединяване | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Общочовешки ценности (хуманност) | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,1% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Християнски ценности | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Разнообразие (различия) | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Гъвкав (пъргав) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Без голословие | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Смирение | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Комуникиране | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Total | | Count | 794 | 772 | 16 | 660 | 46 | 2288 |
| | | % of Total | 34,7% | 33,7% | ,7% | 28,8% | 2,0% | 100,0% |

**Percentages and totals are based on responses.**
**a. Dichotomy group tabulated at value 1.**

**Таблица 23**
**Кростаблица между идентифицираните провъзгласени фирмени ценности и отрасловата принадлежност на изследваните компании (по отношение на величината „Провъзгласени фирмени ценности“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, на чиито интернет страници е посочена поне една ценност)**

**$x_7m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | |
| Провъзгласени фирмени ценности[a] | Ефективност | Count | 23 | 7 | 3 | 27 | 3 | 1 | 64 |
| | | % within $x_7m | 35,9% | 10,9% | 4,7% | 42,2% | 4,7% | 1,6% | |
| | | % within x_24 | 44,2% | 22,6% | 37,5% | 39,1% | 60,0% | 11,1% | |
| | | % of Total | 13,2% | 4,0% | 1,7% | 15,5% | 1,7% | ,6% | 36,8% |
| | Вдъхновение (жар, интерес, увереност) | Count | 20 | 6 | 4 | 25 | 2 | 1 | 58 |
| | | % within $x_7m | 34,5% | 10,3% | 6,9% | 43,1% | 3,4% | 1,7% | |
| | | % within x_24 | 38,5% | 19,4% | 50,0% | 36,2% | 40,0% | 11,1% | |
| | | % of Total | 11,5% | 3,4% | 2,3% | 14,4% | 1,1% | ,6% | 33,3% |
| | Иновативност/ иновация | Count | 32 | 11 | 3 | 38 | 4 | 4 | 92 |
| | | % within $x_7m | 34,8% | 12,0% | 3,3% | 41,3% | 4,3% | 4,3% | |
| | | % within x_24 | 61,5% | 35,5% | 37,5% | 55,1% | 80,0% | 44,4% | |
| | | % of Total | 18,4% | 6,3% | 1,7% | 21,8% | 2,3% | 2,3% | 52,9% |
| | Честност | Count | 22 | 7 | 3 | 31 | 2 | 2 | 67 |
| | | % within $x_7m | 32,8% | 10,4% | 4,5% | 46,3% | 3,0% | 3,0% | |
| | | % within x_24 | 42,3% | 22,6% | 37,5% | 44,9% | 40,0% | 22,2% | |
| | | % of Total | 12,6% | 4,0% | 1,7% | 17,8% | 1,1% | 1,1% | 38,5% |
| | Динамика | Count | 20 | 7 | 4 | 37 | 2 | 1 | 71 |
| | | % within $x_7m | 28,2% | 9,9% | 5,6% | 52,1% | 2,8% | 1,4% | |
| | | % within x_24 | 38,5% | 22,6% | 50,0% | 53,6% | 40,0% | 11,1% | |
| | | % of Total | 11,5% | 4,0% | 2,3% | 21,3% | 1,1% | ,6% | 40,8% |
| | Отговорност | Count | 26 | 7 | 4 | 39 | 3 | 3 | 82 |
| | | % within $x_7m | 31,7% | 8,5% | 4,9% | 47,6% | 3,7% | 3,7% | |
| | | % within x_24 | 50,0% | 22,6% | 50,0% | 56,5% | 60,0% | 33,3% | |
| | | % of Total | 14,9% | 4,0% | 2,3% | 22,4% | 1,7% | 1,7% | 47,1% |
| | Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им) | Count | 33 | 14 | 6 | 51 | 4 | 2 | 110 |
| | | % within $x_7m | 30,0% | 12,7% | 5,5% | 46,4% | 3,6% | 1,8% | |
| | | % within x_24 | 63,5% | 45,2% | 75,0% | 73,9% | 80,0% | 22,2% | |
| | | % of Total | 19,0% | 8,0% | 3,4% | 29,3% | 2,3% | 1,1% | 63,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Работа в екип | Count | 28 | 9 | 4 | 45 | 4 | 1 | 91 |
| | % within $x_7m | 30,8% | 9,9% | 4,4% | 49,5% | 4,4% | 1,1% | |
| | % within x_24 | 53,8% | 29,0% | 50,0% | 65,2% | 80,0% | 11,1% | |
| | % of Total | 16,1% | 5,2% | 2,3% | 25,9% | 2,3% | ,6% | 52,3% |
| Гъвкавост | Count | 22 | 8 | 5 | 42 | 2 | 2 | 81 |
| | % within $x_7m | 27,2% | 9,9% | 6,2% | 51,9% | 2,5% | 2,5% | |
| | % within x_24 | 42,3% | 25,8% | 62,5% | 60,9% | 40,0% | 22,2% | |
| | % of Total | 12,6% | 4,6% | 2,9% | 24,1% | 1,1% | 1,1% | 46,6% |
| Доверие | Count | 22 | 7 | 4 | 43 | 4 | 2 | 82 |
| | % within $x_7m | 26,8% | 8,5% | 4,9% | 52,4% | 4,9% | 2,4% | |
| | % within x_24 | 42,3% | 22,6% | 50,0% | 62,3% | 80,0% | 22,2% | |
| | % of Total | 12,6% | 4,0% | 2,3% | 24,7% | 2,3% | 1,1% | 47,1% |
| Превъзходство (съвършенство) | Count | 16 | 5 | 1 | 25 | 1 | 0 | 48 |
| | % within $x_7m | 33,3% | 10,4% | 2,1% | 52,1% | 2,1% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 30,8% | 16,1% | 12,5% | 36,2% | 20,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 9,2% | 2,9% | ,6% | 14,4% | ,6% | 0,0% | 27,6% |
| Отвореност | Count | 13 | 5 | 4 | 19 | 1 | 2 | 44 |
| | % within $x_7m | 29,5% | 11,4% | 9,1% | 43,2% | 2,3% | 4,5% | |
| | % within x_24 | 25,0% | 16,1% | 50,0% | 27,5% | 20,0% | 22,2% | |
| | % of Total | 7,5% | 2,9% | 2,3% | 10,9% | ,6% | 1,1% | 25,3% |
| Професионализъм | Count | 29 | 8 | 3 | 43 | 4 | 5 | 92 |
| | % within $x_7m | 31,5% | 8,7% | 3,3% | 46,7% | 4,3% | 5,4% | |
| | % within x_24 | 55,8% | 25,8% | 37,5% | 62,3% | 80,0% | 55,6% | |
| | % of Total | 16,7% | 4,6% | 1,7% | 24,7% | 2,3% | 2,9% | 52,9% |
| Талант | Count | 12 | 6 | 1 | 19 | 0 | 0 | 38 |
| | % within $x_7m | 31,6% | 15,8% | 2,6% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 23,1% | 19,4% | 12,5% | 27,5% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 6,9% | 3,4% | ,6% | 10,9% | 0,0% | 0,0% | 21,8% |
| Посветеност | Count | 21 | 7 | 2 | 33 | 1 | 2 | 66 |
| | % within $x_7m | 31,8% | 10,6% | 3,0% | 50,0% | 1,5% | 3,0% | |
| | % within x_24 | 40,4% | 22,6% | 25,0% | 47,8% | 20,0% | 22,2% | |
| | % of Total | 12,1% | 4,0% | 1,1% | 19,0% | ,6% | 1,1% | 37,9% |
| Почтеност, интегритет | Count | 15 | 8 | 3 | 31 | 2 | 3 | 62 |
| | % within $x_7m | 24,2% | 12,9% | 4,8% | 50,0% | 3,2% | 4,8% | |
| | % within x_24 | 28,8% | 25,8% | 37,5% | 44,9% | 40,0% | 33,3% | |
| | % of Total | 8,6% | 4,6% | 1,7% | 17,8% | 1,1% | 1,7% | 35,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Обслужване | Count | 26 | 7 | 2 | 44 | 3 | 4 | 86 |
| | % within $x_7m | 30,2% | 8,1% | 2,3% | 51,2% | 3,5% | 4,7% | |
| | % within x_24 | 50,0% | 22,6% | 25,0% | 63,8% | 60,0% | 44,4% | |
| | % of Total | 14,9% | 4,0% | 1,1% | 25,3% | 1,7% | 2,3% | 49,4% |
| (Овластяване и) подотчетност | Count | 6 | 1 | 1 | 7 | 0 | 0 | 15 |
| | % within $x_7m | 40,0% | 6,7% | 6,7% | 46,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 11,5% | 3,2% | 12,5% | 10,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 3,4% | ,6% | ,6% | 4,0% | 0,0% | 0,0% | 8,6% |
| Достойнство и уважение (уважителен) | Count | 11 | 4 | 3 | 16 | 2 | 1 | 37 |
| | % within $x_7m | 29,7% | 10,8% | 8,1% | 43,2% | 5,4% | 2,7% | |
| | % within x_24 | 21,2% | 12,9% | 37,5% | 23,2% | 40,0% | 11,1% | |
| | % of Total | 6,3% | 2,3% | 1,7% | 9,2% | 1,1% | ,6% | 21,3% |
| Финансова отговорност | Count | 8 | 0 | 0 | 12 | 0 | 2 | 22 |
| | % within $x_7m | 36,4% | 0,0% | 0,0% | 54,5% | 0,0% | 9,1% | |
| | % within x_24 | 15,4% | 0,0% | 0,0% | 17,4% | 0,0% | 22,2% | |
| | % of Total | 4,6% | 0,0% | 0,0% | 6,9% | 0,0% | 1,1% | 12,6% |
| Оперативна конкурентоспособност | Count | 13 | 0 | 3 | 11 | 0 | 1 | 28 |
| | % within $x_7m | 46,4% | 0,0% | 10,7% | 39,3% | 0,0% | 3,6% | |
| | % within x_24 | 25,0% | 0,0% | 37,5% | 15,9% | 0,0% | 11,1% | |
| | % of Total | 7,5% | 0,0% | 1,7% | 6,3% | 0,0% | ,6% | 16,1% |
| Социално благоденствие (благосъстояние) | Count | 15 | 0 | 1 | 12 | 1 | 1 | 30 |
| | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 3,3% | 40,0% | 3,3% | 3,3% | |
| | % within x_24 | 28,8% | 0,0% | 12,5% | 17,4% | 20,0% | 11,1% | |
| | % of Total | 8,6% | 0,0% | ,6% | 6,9% | ,6% | ,6% | 17,2% |
| Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение) | Count | 13 | 0 | 2 | 16 | 2 | 0 | 33 |
| | % within $x_7m | 39,4% | 0,0% | 6,1% | 48,5% | 6,1% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 25,0% | 0,0% | 25,0% | 23,2% | 40,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 7,5% | 0,0% | 1,1% | 9,2% | 1,1% | 0,0% | 19,0% |
| Страст (страстен) | Count | 6 | 1 | 1 | 4 | 0 | 0 | 12 |
| | % within $x_7m | 50,0% | 8,3% | 8,3% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 11,5% | 3,2% | 12,5% | 5,8% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 3,4% | ,6% | ,6% | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 6,9% |
| Кураж (смелост) | Count | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Сътрудничество (с клиентите) | Count | 29 | 8 | 4 | 39 | 3 | 3 | 86 |
| | | % within $x_7m | 33,7% | 9,3% | 4,7% | 45,3% | 3,5% | 3,5% | |
| | | % within x_24 | 55,8% | 25,8% | 50,0% | 56,5% | 60,0% | 33,3% | |
| | | % of Total | 16,7% | 4,6% | 2,3% | 22,4% | 1,7% | 1,7% | 49,4% |
| | Видимост | Count | 3 | 1 | 1 | 7 | 0 | 0 | 12 |
| | | % within $x_7m | 25,0% | 8,3% | 8,3% | 58,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 5,8% | 3,2% | 12,5% | 10,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,7% | ,6% | ,6% | 4,0% | 0,0% | 0,0% | 6,9% |
| | Скорост | Count | 3 | 3 | 0 | 12 | 0 | 1 | 19 |
| | | % within $x_7m | 15,8% | 15,8% | 0,0% | 63,2% | 0,0% | 5,3% | |
| | | % within x_24 | 5,8% | 9,7% | 0,0% | 17,4% | 0,0% | 11,1% | |
| | | % of Total | 1,7% | 1,7% | 0,0% | 6,9% | 0,0% | ,6% | 10,9% |
| | Стойност (за акционери, индивиди) | Count | 13 | 5 | 0 | 18 | 0 | 0 | 36 |
| | | % within $x_7m | 36,1% | 13,9% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 25,0% | 16,1% | 0,0% | 26,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 7,5% | 2,9% | 0,0% | 10,3% | 0,0% | 0,0% | 20,7% |
| | Доставка | Count | 19 | 2 | 0 | 17 | 1 | 0 | 39 |
| | | % within $x_7m | 48,7% | 5,1% | 0,0% | 43,6% | 2,6% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 36,5% | 6,5% | 0,0% | 24,6% | 20,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 10,9% | 1,1% | 0,0% | 9,8% | ,6% | 0,0% | 22,4% |
| | Лидерство (базирано на ценности) | Count | 17 | 3 | 2 | 25 | 0 | 1 | 48 |
| | | % within $x_7m | 35,4% | 6,3% | 4,2% | 52,1% | 0,0% | 2,1% | |
| | | % within x_24 | 32,7% | 9,7% | 25,0% | 36,2% | 0,0% | 11,1% | |
| | | % of Total | 9,8% | 1,7% | 1,1% | 14,4% | 0,0% | ,6% | 27,6% |
| | Хора (ориентация към служителите) | Count | 22 | 5 | 3 | 29 | 1 | 3 | 63 |
| | | % within $x_7m | 34,9% | 7,9% | 4,8% | 46,0% | 1,6% | 4,8% | |
| | | % within x_24 | 42,3% | 16,1% | 37,5% | 42,0% | 20,0% | 33,3% | |
| | | % of Total | 12,6% | 2,9% | 1,7% | 16,7% | ,6% | 1,7% | 36,2% |
| | Предприемачески дух | Count | 24 | 6 | 2 | 33 | 2 | 0 | 67 |
| | | % within $x_7m | 35,8% | 9,0% | 3,0% | 49,3% | 3,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 46,2% | 19,4% | 25,0% | 47,8% | 40,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 13,8% | 3,4% | 1,1% | 19,0% | 1,1% | 0,0% | 38,5% |
| | Лоялност | Count | 17 | 3 | 2 | 30 | 2 | 1 | 55 |
| | | % within $x_7m | 30,9% | 5,5% | 3,6% | 54,5% | 3,6% | 1,8% | |
| | | % within x_24 | 32,7% | 9,7% | 25,0% | 43,5% | 40,0% | 11,1% | |
| | | % of Total | 9,8% | 1,7% | 1,1% | 17,2% | 1,1% | ,6% | 31,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Преданост | Count | 13 | 2 | 2 | 27 | 1 | 0 | 45 |
| | % within $x_7m | 28,9% | 4,4% | 4,4% | 60,0% | 2,2% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 25,0% | 6,5% | 25,0% | 39,1% | 20,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 7,5% | 1,1% | 1,1% | 15,5% | ,6% | 0,0% | 25,9% |
| Устойчиво развитие | Count | 32 | 5 | 1 | 36 | 3 | 3 | 80 |
| | % within $x_7m | 40,0% | 6,3% | 1,3% | 45,0% | 3,8% | 3,8% | |
| | % within x_24 | 61,5% | 16,1% | 12,5% | 52,2% | 60,0% | 33,3% | |
| | % of Total | 18,4% | 2,9% | ,6% | 20,7% | 1,7% | 1,7% | 46,0% |
| Производствена компания | Count | 36 | 2 | 0 | 7 | 1 | 0 | 46 |
| | % within $x_7m | 78,3% | 4,3% | 0,0% | 15,2% | 2,2% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 69,2% | 6,5% | 0,0% | 10,1% | 20,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 20,7% | 1,1% | 0,0% | 4,0% | ,6% | 0,0% | 26,4% |
| Осъзнаване важността на качеството | Count | 42 | 8 | 2 | 42 | 3 | 0 | 97 |
| | % within $x_7m | 43,3% | 8,2% | 2,1% | 43,3% | 3,1% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 80,8% | 25,8% | 25,0% | 60,9% | 60,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 24,1% | 4,6% | 1,1% | 24,1% | 1,7% | 0,0% | 55,7% |
| (икономически) успех | Count | 26 | 7 | 2 | 38 | 2 | 3 | 78 |
| | % within $x_7m | 33,3% | 9,0% | 2,6% | 48,7% | 2,6% | 3,8% | |
| | % within x_24 | 50,0% | 22,6% | 25,0% | 55,1% | 40,0% | 33,3% | |
| | % of Total | 14,9% | 4,0% | 1,1% | 21,8% | 1,1% | 1,7% | 44,8% |
| Семейна компания | Count | 5 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 10 |
| | % within $x_7m | 50,0% | 10,0% | 0,0% | 30,0% | 10,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 9,6% | 3,2% | 0,0% | 4,3% | 20,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 2,9% | ,6% | 0,0% | 1,7% | ,6% | 0,0% | 5,7% |
| Силата на технологията | Count | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_7m | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 6,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% |
| Цифровизацията като настояще | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Равнопоставеност, приобщаващ (приобщаване) | Count | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 1,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Решителност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| | Възнаграждаваща | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| | Опазване на околната среда | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| | | % within $x_7m | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | |
| | | % within x_24 | 1,9% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | |
| | | % of Total | ,6% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 1,7% |
| | Оценяване по резултатите | Count | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Смелост (поемане на риск) | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 6,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Ориентация към растеж | Count | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 6,5% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 1,7% |
| | Приоритет на оказването на помощ | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| | Показване на най-доброто от себе си | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| | Простота | Count | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | | % within $x_7m | 25,0% | 75,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 1,9% | 9,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,6% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Усилена работа | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 6,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Глобалност (глобално мислене, глобални принципи на Съливан) | Count | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 25,0% | 25,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 6,5% | 0,0% | 1,4% | 20,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | ,6% | ,6% | 0,0% | 2,3% |
| Бързина | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Прецизност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Прозрачност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Любов (към екипа), екипност, заедност, дух | Count | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 3,8% | 6,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% |
| Пълна поверителност | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Решителност (и страст) | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Скромност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (споделена) цел-ориентир | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Партньорство | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Скорост | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Ценова конкурентоспособност | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Споделяне (на процеси, знание) | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 6,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Експертиза | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Възможност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Справедливост | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Свобода | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Прозрачност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Непрекъснато подобряване (продукти, услуги, процеси) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Проактивност | Count | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 12,5% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Адаптиране към промяната | Count | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 12,5% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Здраве (активен и здравословен начин на живот) | Count | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Безопасност | Count | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Забавление (в офиса) | Count | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Грижа за околната среда | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Творчество | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 1,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Независимост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| (благоприятна) възможност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | ,6% |
| Загриженост | Count | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 25,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 20,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 0,0% | 0,0% | ,6% | ,6% | 0,0% | 2,3% |
| Планиране | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Баланс „работа - личен живот“ | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Включване | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Организационно развитие | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Етичност (етика) | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Визия | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Обединяване | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Общочовешки ценности (хуманност) | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 1,1% |
| Християнски ценности | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Разнообразие (различия) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Гъвкав (пъргав) | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Без голословие | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Смирение | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Комуникиране | Count | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Total | Count | 52 | 31 | 8 | 69 | 5 | 9 | 174 |
| | % of Total | 29,9% | 17,8% | 4,6% | 39,7% | 2,9% | 5,2% | 100,0% |

**Percentages and totals are based on respondents.**
**a. Dichotomy group tabulated at value 1.**

**Таблица 24**
**Кростаблица между идентифицираните провъзгласени фирмени ценности и отрасловата принадлежност на изследваните компании (по отношение на величината „Провъзгласени фирмени ценности“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните ценности сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_7m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | |
| Провъзгласени фирмени ценности[a] | Ефективност | Count | 23 | 7 | 3 | 27 | 3 | 1 | 64 |
| | | % within $x_7m | 35,9% | 10,9% | 4,7% | 42,2% | 4,7% | 1,6% | |
| | | % within x_24 | 3,0% | 3,0% | 3,2% | 2,6% | 4,2% | 1,8% | |
| | | % of Total | 1,0% | ,3% | ,1% | 1,2% | ,1% | ,0% | 2,8% |
| | Вдъхновение (жар, интерес, увереност) | Count | 20 | 6 | 4 | 25 | 2 | 1 | 58 |
| | | % within $x_7m | 34,5% | 10,3% | 6,9% | 43,1% | 3,4% | 1,7% | |
| | | % within x_24 | 2,6% | 2,5% | 4,3% | 2,4% | 2,8% | 1,8% | |
| | | % of Total | ,9% | ,3% | ,2% | 1,1% | ,1% | ,0% | 2,5% |
| | Иновативност/ иновация | Count | 32 | 11 | 3 | 38 | 4 | 4 | 92 |
| | | % within $x_7m | 34,8% | 12,0% | 3,3% | 41,3% | 4,3% | 4,3% | |
| | | % within x_24 | 4,1% | 4,6% | 3,2% | 3,6% | 5,6% | 7,0% | |
| | | % of Total | 1,4% | ,5% | ,1% | 1,7% | ,2% | ,2% | 4,0% |
| | Честност | Count | 22 | 7 | 3 | 31 | 2 | 2 | 67 |
| | | % within $x_7m | 32,8% | 10,4% | 4,5% | 46,3% | 3,0% | 3,0% | |
| | | % within x_24 | 2,8% | 3,0% | 3,2% | 2,9% | 2,8% | 3,5% | |
| | | % of Total | 1,0% | ,3% | ,1% | 1,4% | ,1% | ,1% | 2,9% |
| | Динамика | Count | 20 | 7 | 4 | 37 | 2 | 1 | 71 |
| | | % within $x_7m | 28,2% | 9,9% | 5,6% | 52,1% | 2,8% | 1,4% | |
| | | % within x_24 | 2,6% | 3,0% | 4,3% | 3,5% | 2,8% | 1,8% | |
| | | % of Total | ,9% | ,3% | ,2% | 1,6% | ,1% | ,0% | 3,1% |
| | Отговорност | Count | 26 | 7 | 4 | 39 | 3 | 3 | 82 |
| | | % within $x_7m | 31,7% | 8,5% | 4,9% | 47,6% | 3,7% | 3,7% | |
| | | % within x_24 | 3,3% | 3,0% | 4,3% | 3,7% | 4,2% | 5,3% | |
| | | % of Total | 1,1% | ,3% | ,2% | 1,7% | ,1% | ,1% | 3,6% |
| | Посветеност на (грижа, ориентация към) клиентите (съвършенство в обслужването им) | Count | 33 | 14 | 6 | 51 | 4 | 2 | 110 |
| | | % within $x_7m | 30,0% | 12,7% | 5,5% | 46,4% | 3,6% | 1,8% | |
| | | % within x_24 | 4,2% | 5,9% | 6,5% | 4,9% | 5,6% | 3,5% | |
| | | % of Total | 1,4% | ,6% | ,3% | 2,2% | ,2% | ,1% | 4,8% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Работа в екип | Count | 28 | 9 | 4 | 45 | 4 | 1 | 91 |
| | % within $x_7m | 30,8% | 9,9% | 4,4% | 49,5% | 4,4% | 1,1% | |
| | % within x_24 | 3,6% | 3,8% | 4,3% | 4,3% | 5,6% | 1,8% | |
| | % of Total | 1,2% | ,4% | ,2% | 2,0% | ,2% | ,0% | 4,0% |
| Гъвкавост | Count | 22 | 8 | 5 | 42 | 2 | 2 | 81 |
| | % within $x_7m | 27,2% | 9,9% | 6,2% | 51,9% | 2,5% | 2,5% | |
| | % within x_24 | 2,8% | 3,4% | 5,4% | 4,0% | 2,8% | 3,5% | |
| | % of Total | 1,0% | ,3% | ,2% | 1,8% | ,1% | ,1% | 3,5% |
| Доверие | Count | 22 | 7 | 4 | 43 | 4 | 2 | 82 |
| | % within $x_7m | 26,8% | 8,5% | 4,9% | 52,4% | 4,9% | 2,4% | |
| | % within x_24 | 2,8% | 3,0% | 4,3% | 4,1% | 5,6% | 3,5% | |
| | % of Total | 1,0% | ,3% | ,2% | 1,9% | ,2% | ,1% | 3,6% |
| Превъзходство (съвършенство) | Count | 16 | 5 | 1 | 25 | 1 | 0 | 48 |
| | % within $x_7m | 33,3% | 10,4% | 2,1% | 52,1% | 2,1% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 2,1% | 2,1% | 1,1% | 2,4% | 1,4% | 0,0% | |
| | % of Total | ,7% | ,2% | ,0% | 1,1% | ,0% | 0,0% | 2,1% |
| Отвореност | Count | 13 | 5 | 4 | 19 | 1 | 2 | 44 |
| | % within $x_7m | 29,5% | 11,4% | 9,1% | 43,2% | 2,3% | 4,5% | |
| | % within x_24 | 1,7% | 2,1% | 4,3% | 1,8% | 1,4% | 3,5% | |
| | % of Total | ,6% | ,2% | ,2% | ,8% | ,0% | ,1% | 1,9% |
| Професионализъм | Count | 29 | 8 | 3 | 43 | 4 | 5 | 92 |
| | % within $x_7m | 31,5% | 8,7% | 3,3% | 46,7% | 4,3% | 5,4% | |
| | % within x_24 | 3,7% | 3,4% | 3,2% | 4,1% | 5,6% | 8,8% | |
| | % of Total | 1,3% | ,3% | ,1% | 1,9% | ,2% | ,2% | 4,0% |
| Талант | Count | 12 | 6 | 1 | 19 | 0 | 0 | 38 |
| | % within $x_7m | 31,6% | 15,8% | 2,6% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,5% | 2,5% | 1,1% | 1,8% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | ,3% | ,0% | ,8% | 0,0% | 0,0% | 1,7% |
| Посветеност | Count | 21 | 7 | 2 | 33 | 1 | 2 | 66 |
| | % within $x_7m | 31,8% | 10,6% | 3,0% | 50,0% | 1,5% | 3,0% | |
| | % within x_24 | 2,7% | 3,0% | 2,2% | 3,1% | 1,4% | 3,5% | |
| | % of Total | ,9% | ,3% | ,1% | 1,4% | ,0% | ,1% | 2,9% |
| Почтеност, интегритет | Count | 15 | 8 | 3 | 31 | 2 | 3 | 62 |
| | % within $x_7m | 24,2% | 12,9% | 4,8% | 50,0% | 3,2% | 4,8% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 3,4% | 3,2% | 2,9% | 2,8% | 5,3% | |
| | % of Total | ,7% | ,3% | ,1% | 1,4% | ,1% | ,1% | 2,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Обслужване | Count | 26 | 7 | 2 | 44 | 3 | 4 | 86 |
| | | % within $x_7m | 30,2% | 8,1% | 2,3% | 51,2% | 3,5% | 4,7% | |
| | | % within x_24 | 3,3% | 3,0% | 2,2% | 4,2% | 4,2% | 7,0% | |
| | | % of Total | 1,1% | ,3% | ,1% | 1,9% | ,1% | ,2% | 3,8% |
| | (Овластяване и) подотчетност | Count | 6 | 1 | 1 | 7 | 0 | 0 | 15 |
| | | % within $x_7m | 40,0% | 6,7% | 6,7% | 46,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,8% | ,4% | 1,1% | ,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,3% | ,0% | ,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | ,7% |
| | Достойнство и уважение (уважителен) | Count | 11 | 4 | 3 | 16 | 2 | 1 | 37 |
| | | % within $x_7m | 29,7% | 10,8% | 8,1% | 43,2% | 5,4% | 2,7% | |
| | | % within x_24 | 1,4% | 1,7% | 3,2% | 1,5% | 2,8% | 1,8% | |
| | | % of Total | ,5% | ,2% | ,1% | ,7% | ,1% | ,0% | 1,6% |
| | Финансова отговорност | Count | 8 | 0 | 0 | 12 | 0 | 2 | 22 |
| | | % within $x_7m | 36,4% | 0,0% | 0,0% | 54,5% | 0,0% | 9,1% | |
| | | % within x_24 | 1,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 3,5% | |
| | | % of Total | ,3% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,1% | 1,0% |
| | Оперативна конкурентоспособност | Count | 13 | 0 | 3 | 11 | 0 | 1 | 28 |
| | | % within $x_7m | 46,4% | 0,0% | 10,7% | 39,3% | 0,0% | 3,6% | |
| | | % within x_24 | 1,7% | 0,0% | 3,2% | 1,0% | 0,0% | 1,8% | |
| | | % of Total | ,6% | 0,0% | ,1% | ,5% | 0,0% | ,0% | 1,2% |
| | Социално благоденствие (благосъстояние) | Count | 15 | 0 | 1 | 12 | 1 | 1 | 30 |
| | | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 3,3% | 40,0% | 3,3% | 3,3% | |
| | | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 1,1% | 1,1% | 1,4% | 1,8% | |
| | | % of Total | ,7% | 0,0% | ,0% | ,5% | ,0% | ,0% | 1,3% |
| | Върхово представяне/ изпълнение (високо постижение) | Count | 13 | 0 | 2 | 16 | 2 | 0 | 33 |
| | | % within $x_7m | 39,4% | 0,0% | 6,1% | 48,5% | 6,1% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 1,7% | 0,0% | 2,2% | 1,5% | 2,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,6% | 0,0% | ,1% | ,7% | ,1% | 0,0% | 1,4% |
| | Страст (страстен) | Count | 6 | 1 | 1 | 4 | 0 | 0 | 12 |
| | | % within $x_7m | 50,0% | 8,3% | 8,3% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,8% | ,4% | 1,1% | ,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,3% | ,0% | ,0% | ,2% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Кураж (смелост) | Count | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Сътрудничество (с клиентите) | Count | 29 | 8 | 4 | 39 | 3 | 3 | 86 |
| | | % within $x_7m | 33,7% | 9,3% | 4,7% | 45,3% | 3,5% | 3,5% | |
| | | % within x_24 | 3,7% | 3,4% | 4,3% | 3,7% | 4,2% | 5,3% | |
| | | % of Total | 1,3% | ,3% | ,2% | 1,7% | ,1% | ,1% | 3,8% |
| | Видимост | Count | 3 | 1 | 1 | 7 | 0 | 0 | 12 |
| | | % within $x_7m | 25,0% | 8,3% | 8,3% | 58,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,4% | ,4% | 1,1% | ,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | ,0% | ,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Скорост | Count | 3 | 3 | 0 | 12 | 0 | 1 | 19 |
| | | % within $x_7m | 15,8% | 15,8% | 0,0% | 63,2% | 0,0% | 5,3% | |
| | | % within x_24 | ,4% | 1,3% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 1,8% | |
| | | % of Total | ,1% | ,1% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,0% | ,8% |
| | Стойност (за акционери, индивиди) | Count | 13 | 5 | 0 | 18 | 0 | 0 | 36 |
| | | % within $x_7m | 36,1% | 13,9% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 1,7% | 2,1% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,6% | ,2% | 0,0% | ,8% | 0,0% | 0,0% | 1,6% |
| | Доставка | Count | 19 | 2 | 0 | 17 | 1 | 0 | 39 |
| | | % within $x_7m | 48,7% | 5,1% | 0,0% | 43,6% | 2,6% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 2,4% | ,8% | 0,0% | 1,6% | 1,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,8% | ,1% | 0,0% | ,7% | ,0% | 0,0% | 1,7% |
| | Лидерство (базирано на ценности) | Count | 17 | 3 | 2 | 25 | 0 | 1 | 48 |
| | | % within $x_7m | 35,4% | 6,3% | 4,2% | 52,1% | 0,0% | 2,1% | |
| | | % within x_24 | 2,2% | 1,3% | 2,2% | 2,4% | 0,0% | 1,8% | |
| | | % of Total | ,7% | ,1% | ,1% | 1,1% | 0,0% | ,0% | 2,1% |
| | Хора (ориентация към служителите) | Count | 22 | 5 | 3 | 29 | 1 | 3 | 63 |
| | | % within $x_7m | 34,9% | 7,9% | 4,8% | 46,0% | 1,6% | 4,8% | |
| | | % within x_24 | 2,8% | 2,1% | 3,2% | 2,8% | 1,4% | 5,3% | |
| | | % of Total | 1,0% | ,2% | ,1% | 1,3% | ,0% | ,1% | 2,8% |
| | Предприемачески дух | Count | 24 | 6 | 2 | 33 | 2 | 0 | 67 |
| | | % within $x_7m | 35,8% | 9,0% | 3,0% | 49,3% | 3,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 3,1% | 2,5% | 2,2% | 3,1% | 2,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,0% | ,3% | ,1% | 1,4% | ,1% | 0,0% | 2,9% |
| | Лоялност | Count | 17 | 3 | 2 | 30 | 2 | 1 | 55 |
| | | % within $x_7m | 30,9% | 5,5% | 3,6% | 54,5% | 3,6% | 1,8% | |
| | | % within x_24 | 2,2% | 1,3% | 2,2% | 2,9% | 2,8% | 1,8% | |
| | | % of Total | ,7% | ,1% | ,1% | 1,3% | ,1% | ,0% | 2,4% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Преданост | Count | 13 | 2 | 2 | 27 | 1 | 0 | 45 |
| | | % within $x_7m | 28,9% | 4,4% | 4,4% | 60,0% | 2,2% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 1,7% | ,8% | 2,2% | 2,6% | 1,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,6% | ,1% | ,1% | 1,2% | ,0% | 0,0% | 2,0% |
| | Устойчиво развитие | Count | 32 | 5 | 1 | 36 | 3 | 3 | 80 |
| | | % within $x_7m | 40,0% | 6,3% | 1,3% | 45,0% | 3,8% | 3,8% | |
| | | % within x_24 | 4,1% | 2,1% | 1,1% | 3,4% | 4,2% | 5,3% | |
| | | % of Total | 1,4% | ,2% | ,0% | 1,6% | ,1% | ,1% | 3,5% |
| | Производствена компания | Count | 36 | 2 | 0 | 7 | 1 | 0 | 46 |
| | | % within $x_7m | 78,3% | 4,3% | 0,0% | 15,2% | 2,2% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 4,6% | ,8% | 0,0% | ,7% | 1,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,6% | ,1% | 0,0% | ,3% | ,0% | 0,0% | 2,0% |
| | Осъзнаване важността на качеството | Count | 42 | 8 | 2 | 42 | 3 | 0 | 97 |
| | | % within $x_7m | 43,3% | 8,2% | 2,1% | 43,3% | 3,1% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 5,4% | 3,4% | 2,2% | 4,0% | 4,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,8% | ,3% | ,1% | 1,8% | ,1% | 0,0% | 4,2% |
| | (икономически) успех | Count | 26 | 7 | 2 | 38 | 2 | 3 | 78 |
| | | % within $x_7m | 33,3% | 9,0% | 2,6% | 48,7% | 2,6% | 3,8% | |
| | | % within x_24 | 3,3% | 3,0% | 2,2% | 3,6% | 2,8% | 5,3% | |
| | | % of Total | 1,1% | ,3% | ,1% | 1,7% | ,1% | ,1% | 3,4% |
| | Семейна компания | Count | 5 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 10 |
| | | % within $x_7m | 50,0% | 10,0% | 0,0% | 30,0% | 10,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,6% | ,4% | 0,0% | ,3% | 1,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | ,0% | 0,0% | ,1% | ,0% | 0,0% | ,4% |
| | Силата на технологията | Count | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_7m | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | ,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Цифровизацията като настояще | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Равнопоставеност, приобщаващ (приобщаване) | Count | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Решителност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Възнаграждаваща | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Опазване на околната среда | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| | % within $x_7m | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | |
| | % within x_24 | ,1% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,8% | |
| | % of Total | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% |
| Оценяване по резултатите | Count | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Смелост (поемане на риск) | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | ,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Ориентация към растеж | Count | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | ,8% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Приоритет на оказването на помощ | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Показване на най-доброто от себе си | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Простота | Count | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_7m | 25,0% | 75,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | ,1% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Усилена работа | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Глобалност (глобално мислене, глобални принципи на Съливан) | Count | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 25,0% | 25,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,8% | 0,0% | ,1% | 1,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | ,2% |
| | Бързина | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Прецизност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Прозрачност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Любов (към екипа), екипност, заедност, дух | Count | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | | % within $x_7m | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,3% | ,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% |
| | Пълна поверителност | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Решителност (и страст) | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Скромност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | (споделена) цел-ориентир | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Партньорство | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Скорост | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Ценова конкурентоспособност | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Споделяне (на процеси, знание) | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Експертиза | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Възможност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Справедливост | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Свобода | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Прозрачност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Непрекъснато подобряване (продукти, услуги, процеси) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Проактивност | Count | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 1,1% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Адаптиране към промяната | Count | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 1,1% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Здраве (активен и здравословен начин на живот) | Count | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Безопасност | Count | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Забавление (в офиса) | Count | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Грижа за околната среда | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Творчество | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Независимост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | (благоприятна) възможност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Загриженост | Count | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| | | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 25,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,3% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 1,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | ,2% |
| | Планиране | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Баланс „работа - личен живот“ | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Включване | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Организационно развитие | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Етичност (етика) | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Визия | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Обединяване | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Общочовешки ценности (хуманност) | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | | % within $x_7m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,8% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% |
| | Християнски ценности | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Разнообразие (различия) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Гъвкав (пъргав) | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Без голословие | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Смирение | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Комуникиране | Count | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_7m | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Total | | Count | 778 | 237 | 93 | 1051 | 72 | 57 | 2288 |
| | | % of Total | 34,0% | 10,4% | 4,1% | 45,9% | 3,1% | 2,5% | 100,0% |

**Percentages and totals are based on responses.**
**a. Dichotomy group tabulated at value 1.**

**Таблица 25**

**Кростаблица между идентифицираните принципи на мениджмънта и принадлежността на изследваните компании към целеви работодателски организации (по отношение на величината „Принципи на мениджмънта“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, на чиито интернет страници е посочен поне един принцип)**

**$x_8m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | |
| Официални принципи на мениджмънта[a] | Иновация (иновативен дух) | Count | 7 | 34 | 12 | 6 | 1 | 0 | 2 | 5 | 17 | 1 | 85 |
| | | % within $x_8m | 8,2% | 40,0% | 14,1% | 7,1% | 1,2% | 0,0% | 2,4% | 5,9% | 20,0% | 1,2% | |
| | | % within x_17 | 25,9% | 57,6% | 70,6% | 28,6% | 25,0% | 0,0% | 11,8% | 50,0% | 94,4% | 33,3% | |
| | | % of Total | 3,8% | 18,4% | 6,5% | 3,2% | ,5% | 0,0% | 1,1% | 2,7% | 9,2% | ,5% | 45,9% |
| | Оптимизация | Count | 3 | 30 | 9 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 0 | 59 |
| | | % within $x_8m | 5,1% | 50,8% | 15,3% | 5,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 23,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 11,1% | 50,8% | 52,9% | 14,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 77,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,6% | 16,2% | 4,9% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,6% | 0,0% | 31,9% |
| | Качество | Count | 16 | 57 | 16 | 11 | 2 | 2 | 6 | 1 | 18 | 1 | 130 |
| | | % within $x_8m | 12,3% | 43,8% | 12,3% | 8,5% | 1,5% | 1,5% | 4,6% | ,8% | 13,8% | ,8% | |
| | | % within x_17 | 59,3% | 96,6% | 94,1% | 52,4% | 50,0% | 22,2% | 35,3% | 10,0% | 100,0% | 33,3% | |
| | | % of Total | 8,6% | 30,8% | 8,6% | 5,9% | 1,1% | 1,1% | 3,2% | ,5% | 9,7% | ,5% | 70,3% |
| | Равни възможности, разнообразие и включване | Count | 7 | 37 | 8 | 3 | 0 | 2 | 4 | 0 | 5 | 0 | 66 |
| | | % within $x_8m | 10,6% | 56,1% | 12,1% | 4,5% | 0,0% | 3,0% | 6,1% | 0,0% | 7,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 25,9% | 62,7% | 47,1% | 14,3% | 0,0% | 22,2% | 23,5% | 0,0% | 27,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | 3,8% | 20,0% | 4,3% | 1,6% | 0,0% | 1,1% | 2,2% | 0,0% | 2,7% | 0,0% | 35,7% |
| | Ефикасност | Count | 9 | 14 | 5 | 8 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 40 |
| | | % within $x_8m | 22,5% | 35,0% | 12,5% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 5,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 33,3% | 23,7% | 29,4% | 38,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 11,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 4,9% | 7,6% | 2,7% | 4,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 1,1% | 0,0% | 21,6% |
| | Непрекъснато подобрение | Count | 13 | 45 | 11 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 90 |
| | | % within $x_8m | 14,4% | 50,0% | 12,2% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 48,1% | 76,3% | 64,7% | 28,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 83,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 7,0% | 24,3% | 5,9% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,1% | 0,0% | 48,6% |
| | Скорост | Count | 8 | 14 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 34 |
| | | % within $x_8m | 23,5% | 41,2% | 11,8% | 8,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 14,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 29,6% | 23,7% | 23,5% | 14,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 27,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | 4,3% | 7,6% | 2,2% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,7% | 0,0% | 18,4% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Гъвкавост | Count | 5 | 35 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 13 | 1 | 64 |
| | | % within $x_8m | 7,8% | 54,7% | 14,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 20,3% | 1,6% | |
| | | % within x_17 | 18,5% | 59,3% | 52,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 72,2% | 33,3% | |
| | | % of Total | 2,7% | 18,9% | 4,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 7,0% | ,5% | 34,6% |
| | Пъргавост (пъргаво мислене) | Count | 2 | 9 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 21 |
| | | % within $x_8m | 9,5% | 42,9% | 19,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 28,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 7,4% | 15,3% | 23,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,1% | 4,9% | 2,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 11,4% |
| | Прозрачност | Count | 2 | 13 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 10 | 1 | 34 |
| | | % within $x_8m | 5,9% | 38,2% | 14,7% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,9% | 29,4% | 2,9% | |
| | | % within x_17 | 7,4% | 22,0% | 29,4% | 9,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 55,6% | 33,3% | |
| | | % of Total | 1,1% | 7,0% | 2,7% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 5,4% | ,5% | 18,4% |
| | Надеждност | Count | 12 | 26 | 7 | 6 | 0 | 0 | 1 | 1 | 13 | 0 | 66 |
| | | % within $x_8m | 18,2% | 39,4% | 10,6% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 1,5% | 19,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 44,4% | 44,1% | 41,2% | 28,6% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 10,0% | 72,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 6,5% | 14,1% | 3,8% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% | 7,0% | 0,0% | 35,7% |
| | Хора (ориентация към хората) | Count | 14 | 36 | 7 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 13 | 0 | 76 |
| | | % within $x_8m | 18,4% | 47,4% | 9,2% | 6,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,3% | 17,1% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 51,9% | 61,0% | 41,2% | 23,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 72,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 7,6% | 19,5% | 3,8% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 7,0% | 0,0% | 41,1% |
| | Професионализъм | Count | 20 | 47 | 13 | 6 | 0 | 0 | 1 | 2 | 15 | 0 | 104 |
| | | % within $x_8m | 19,2% | 45,2% | 12,5% | 5,8% | 0,0% | 0,0% | 1,0% | 1,9% | 14,4% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 74,1% | 79,7% | 76,5% | 28,6% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 20,0% | 83,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 10,8% | 25,4% | 7,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 1,1% | 8,1% | 0,0% | 56,2% |
| | Сигурност | Count | 11 | 25 | 8 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 61 |
| | | % within $x_8m | 18,0% | 41,0% | 13,1% | 4,9% | 1,6% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 19,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 40,7% | 42,4% | 47,1% | 14,3% | 25,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | 5,9% | 13,5% | 4,3% | 1,6% | ,5% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 6,5% | 0,0% | 33,0% |
| | (оживена) екипна работа | Count | 7 | 34 | 10 | 4 | 0 | 0 | 2 | 1 | 15 | 0 | 73 |
| | | % within $x_8m | 9,6% | 46,6% | 13,7% | 5,5% | 0,0% | 0,0% | 2,7% | 1,4% | 20,5% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 25,9% | 57,6% | 58,8% | 19,0% | 0,0% | 0,0% | 11,8% | 10,0% | 83,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 3,8% | 18,4% | 5,4% | 2,2% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | ,5% | 8,1% | 0,0% | 39,5% |
| | Култура на загриженост | Count | 1 | 33 | 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 61 |
| | | % within $x_8m | 1,6% | 54,1% | 18,0% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 24,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 3,7% | 55,9% | 64,7% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 83,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 17,8% | 5,9% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,1% | 0,0% | 33,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Култура на загриженост | Count | 1 | 33 | 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 61 |
| | | % within $x_8m | 1,6% | 54,1% | 18,0% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 24,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 3,7% | 55,9% | 64,7% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 83,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 17,8% | 5,9% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,1% | 0,0% | 33,0% |
| | Клиентите са най-важни | Count | 13 | 57 | 16 | 8 | 1 | 0 | 0 | 3 | 17 | 0 | 115 |
| | | % within $x_8m | 11,3% | 49,6% | 13,9% | 7,0% | ,9% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | 14,8% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 48,1% | 96,6% | 94,1% | 38,1% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 30,0% | 94,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 7,0% | 30,8% | 8,6% | 4,3% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 9,2% | 0,0% | 62,2% |
| | Сътрудничество/ партньорство (с клиентите) | Count | 12 | 55 | 15 | 7 | 1 | 0 | 1 | 4 | 16 | 0 | 111 |
| | | % within $x_8m | 10,8% | 49,5% | 13,5% | 6,3% | ,9% | 0,0% | ,9% | 3,6% | 14,4% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 44,4% | 93,2% | 88,2% | 33,3% | 25,0% | 0,0% | 5,9% | 40,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 6,5% | 29,7% | 8,1% | 3,8% | ,5% | 0,0% | ,5% | 2,2% | 8,6% | 0,0% | 60,0% |
| | Преследване на измерими резултати | Count | 1 | 46 | 15 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 16 | 0 | 83 |
| | | % within $x_8m | 1,2% | 55,4% | 18,1% | 2,4% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 2,4% | 19,3% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 3,7% | 78,0% | 88,2% | 9,5% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 20,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 24,9% | 8,1% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 1,1% | 8,6% | 0,0% | 44,9% |
| | Дългосрочна ориентация | Count | 9 | 42 | 14 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 84 |
| | | % within $x_8m | 10,7% | 50,0% | 16,7% | 2,4% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 19,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 33,3% | 71,2% | 82,4% | 9,5% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 4,9% | 22,7% | 7,6% | 1,1% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,6% | 0,0% | 45,4% |
| | Ориентация към печалба | Count | 1 | 8 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 | 17 |
| | | % within $x_8m | 5,9% | 47,1% | 11,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 29,4% | 5,9% | |
| | | % within x_17 | 3,7% | 13,6% | 11,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 27,8% | 33,3% | |
| | | % of Total | ,5% | 4,3% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,7% | ,5% | 9,2% |
| | Конкурентно ценообразуване | Count | 7 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 18 |
| | | % within $x_8m | 38,9% | 16,7% | 11,1% | 5,6% | 5,6% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 25,9% | 5,1% | 11,8% | 4,8% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | 3,8% | 1,6% | 1,1% | ,5% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 1,6% | 0,0% | 9,7% |
| | Безопасност | Count | 7 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 1 | 20 |
| | | % within $x_8m | 35,0% | 15,0% | 10,0% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 20,0% | 5,0% | |
| | | % within x_17 | 25,9% | 5,1% | 11,8% | 9,5% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 22,2% | 33,3% | |
| | | % of Total | 3,8% | 1,6% | 1,1% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 2,2% | ,5% | 10,8% |
| | Ориентация към високите технологии | Count | 4 | 15 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 | 0 | 32 |
| | | % within $x_8m | 12,5% | 46,9% | 15,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,1% | 21,9% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 14,8% | 25,4% | 29,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 38,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,2% | 8,1% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 3,8% | 0,0% | 17,3% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Да бъде ролеви модел | Count | 3 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 12 |
| | | % within $x_8m | 25,0% | 25,0% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 11,1% | 5,1% | 0,0% | 9,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,6% | 1,6% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | 0,0% | 6,5% |
| | Споразумяване относно целите | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 1,1% |
| | Делегиране | Count | 0 | 6 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 12 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 10,2% | 17,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 3,2% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 6,5% |
| | Информиране и комуникиране | Count | 4 | 24 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 41 |
| | | % within $x_8m | 9,8% | 58,5% | 9,8% | 12,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,4% | 7,3% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 14,8% | 40,7% | 23,5% | 23,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,2% | 13,0% | 2,2% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 1,6% | 0,0% | 22,2% |
| | Предоставяне на обратна връзка | Count | 1 | 27 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 55 |
| | | % within $x_8m | 1,8% | 49,1% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 29,1% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 3,7% | 45,8% | 64,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 14,6% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,6% | 0,0% | 29,7% |
| | Поддържане на представянето/ изпълнението | Count | 6 | 52 | 12 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 18 | 0 | 90 |
| | | % within $x_8m | 6,7% | 57,8% | 13,3% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 22,2% | 88,1% | 70,6% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 3,2% | 28,1% | 6,5% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 9,7% | 0,0% | 48,6% |
| | Окуражаване и поставяне на предизвикателства | Count | 1 | 39 | 11 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 16 | 0 | 68 |
| | | % within $x_8m | 1,5% | 57,4% | 16,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 23,5% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 3,7% | 66,1% | 64,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 21,1% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 8,6% | 0,0% | 36,8% |
| | Утвърждаване на иновативна култура | Count | 1 | 37 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 66 |
| | | % within $x_8m | 1,5% | 56,1% | 18,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 24,2% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 3,7% | 62,7% | 70,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 20,0% | 6,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,6% | 0,0% | 35,7% |
| | Доверие | Count | 8 | 33 | 7 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 16 | 0 | 69 |
| | | % within $x_8m | 11,6% | 47,8% | 10,1% | 1,4% | 1,4% | 2,9% | 1,4% | 0,0% | 23,2% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 29,6% | 55,9% | 41,2% | 4,8% | 25,0% | 22,2% | 5,9% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 4,3% | 17,8% | 3,8% | ,5% | ,5% | 1,1% | ,5% | 0,0% | 8,6% | 0,0% | 37,3% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Солидарност | Count | 0 | 14 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 28 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 23,7% | 41,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 38,9% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 7,6% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 15,1% |
| Посветеност | Count | 1 | 36 | 12 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 68 |
| | % within $x_8m | 1,5% | 52,9% | 17,6% | 4,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 23,5% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 3,7% | 61,0% | 70,6% | 14,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 19,5% | 6,5% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,6% | 0,0% | 36,8% |
| Скромност | Count | 0 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 9 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 22,2% | 44,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 3,4% | 23,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 1,1% | 2,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 4,9% |
| Устойчиво развитие | Count | 7 | 38 | 10 | 5 | 0 | 3 | 2 | 0 | 9 | 0 | 74 |
| | % within $x_8m | 9,5% | 51,4% | 13,5% | 6,8% | 0,0% | 4,1% | 2,7% | 0,0% | 12,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 25,9% | 64,4% | 58,8% | 23,8% | 0,0% | 33,3% | 11,8% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 3,8% | 20,5% | 5,4% | 2,7% | 0,0% | 1,6% | 1,1% | 0,0% | 4,9% | 0,0% | 40,0% |
| Уважение | Count | 2 | 26 | 6 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 6 | 0 | 44 |
| | % within $x_8m | 4,5% | 59,1% | 13,6% | 4,5% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 2,3% | 13,6% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 7,4% | 44,1% | 35,3% | 9,5% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 10,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 14,1% | 3,2% | 1,1% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% | 3,2% | 0,0% | 23,8% |
| Успех | Count | 13 | 48 | 13 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 97 |
| | % within $x_8m | 13,4% | 49,5% | 13,4% | 7,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,5% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 48,1% | 81,4% | 76,5% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | % of Total | 7,0% | 25,9% | 7,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,6% | 0,0% | 52,4% |
| Удобство | Count | 1 | 9 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 17 |
| | % within $x_8m | 5,9% | 52,9% | 11,8% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 23,5% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 3,7% | 15,3% | 11,8% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 4,9% | 1,1% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | 0,0% | 9,2% |
| Пазарен лидер | Count | 8 | 31 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 54 |
| | % within $x_8m | 14,8% | 57,4% | 9,3% | 3,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 14,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 29,6% | 52,5% | 29,4% | 9,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 44,4% | 0,0% | |
| | % of Total | 4,3% | 16,8% | 2,7% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 0,0% | 29,2% |
| Без риск | Count | 3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| | % within $x_8m | 37,5% | 62,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 11,1% | 8,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,6% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Независимост | Count | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 40,0% | 40,0% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 3,4% | 11,8% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 1,1% | 1,1% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,7% |
| Опит (преживяване) | Count | 11 | 52 | 14 | 6 | 0 | 0 | 1 | 3 | 17 | 0 | 104 |
| | % within $x_8m | 10,6% | 50,0% | 13,5% | 5,8% | 0,0% | 0,0% | 1,0% | 2,9% | 16,3% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 40,7% | 88,1% | 82,4% | 28,6% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 30,0% | 94,4% | 0,0% | |
| | % of Total | 5,9% | 28,1% | 7,6% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 1,6% | 9,2% | 0,0% | 56,2% |
| Ефективност | Count | 8 | 47 | 9 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 12 | 1 | 82 |
| | % within $x_8m | 9,8% | 57,3% | 11,0% | 4,9% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 14,6% | 1,2% | |
| | % within x_17 | 29,6% | 79,7% | 52,9% | 19,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 33,3% | |
| | % of Total | 4,3% | 25,4% | 4,9% | 2,2% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 6,5% | ,5% | 44,3% |
| Консултиране | Count | 10 | 33 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 61 |
| | % within $x_8m | 16,4% | 54,1% | 6,6% | 6,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,4% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 37,0% | 55,9% | 23,5% | 19,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 55,6% | 0,0% | |
| | % of Total | 5,4% | 17,8% | 2,2% | 2,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,4% | 0,0% | 33,0% |
| (пазарни) познания | Count | 9 | 52 | 14 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 0 | 93 |
| | % within $x_8m | 9,7% | 55,9% | 15,1% | 4,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 15,1% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 33,3% | 88,1% | 82,4% | 19,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 77,8% | 0,0% | |
| | % of Total | 4,9% | 28,1% | 7,6% | 2,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,6% | 0,0% | 50,3% |
| Продуктова специализация | Count | 2 | 53 | 17 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18 | 0 | 91 |
| | % within $x_8m | 2,2% | 58,2% | 18,7% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 19,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 7,4% | 89,8% | 100,0% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 28,6% | 9,2% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,7% | 0,0% | 49,2% |
| Специфициране на дейността според нуждите на клиента | Count | 5 | 53 | 13 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 16 | 0 | 90 |
| | % within $x_8m | 5,6% | 58,9% | 14,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 2,2% | 17,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 18,5% | 89,8% | 76,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 20,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | % of Total | 2,7% | 28,6% | 7,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 1,1% | 8,6% | 0,0% | 48,6% |
| Динамизъм | Count | 3 | 33 | 12 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 | 0 | 78 |
| | % within $x_8m | 3,8% | 42,3% | 15,4% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 21,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 11,1% | 55,9% | 70,6% | 61,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 94,4% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,6% | 17,8% | 6,5% | 7,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,2% | 0,0% | 42,2% |
| Следпродажбено обслужване | Count | 3 | 9 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 18 |
| | % within $x_8m | 16,7% | 50,0% | 5,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | 22,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 11,1% | 15,3% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,6% | 4,9% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 2,2% | 0,0% | 9,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ориентация към учене | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Упоритост в опитването | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Творчество (въображение) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Споделяне | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Забавление | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Първо даваме | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Почтеност, интегритет, коректност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 16,7% | 16,7% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,8% | 25,0% | 11,1% | 17,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% | ,5% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% |
| | Доброта | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Прагматизъм | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Смирение | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Визия | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Осъществяване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Комуникиране | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Красотата работи по-добре | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Разсъждаване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Щастие и благоденствие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Отзивчивост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Наставничество | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Стабилност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 1,1% |
| Спокойствие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% |
| (социална) отговорност (към обществото) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 5 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 40,0% | 20,0% | 0,0% | 40,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,8% | 10,0% | 0,0% | 66,7% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | ,5% | 0,0% | 1,1% | 2,7% |
| Семеен бизнес | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Процесно мислене | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Партньорство с бъдеще (ориентация към бъдещето) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 17,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,6% |
| Етичност (етика) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Загриженост за околната среда | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Промяна | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Талант | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Проектен мениджмънт | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Здраве | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Без тормоз | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Спазване на закона | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Човешки права | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Усърдие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Поверителност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| (Оперативно) съвършенство | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Колегиалност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Единство | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Холизъм | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Практическа ориентация | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Точно обслужване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| (овластяване и) подотчетност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Бързина на отговора | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Приспособяване (адресиране) към местните условия | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Лидерство | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Защита (подкрепа) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Total | Count | 27 | 59 | 17 | 21 | 4 | 9 | 17 | 10 | 18 | 3 | 185 |
| | % of Total | 14,6% | 31,9% | 9,2% | 11,4% | 2,2% | 4,9% | 9,2% | 5,4% | 9,7% | 1,6% | 100,0% |

**Percentages and totals are based on respondents.**
**a. Dichotomy group tabulated at value 1.**

**Таблица 26**

**Кростаблица между идентифицираните принципи на мениджмънта и принадлежността на изследваните компании към целеви работодателски организации (по отношение на величината „Принципи на мениджмънта“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните принципи сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_8m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско -Бугарска стопанска комора | |
| Официални принципи на мениджмънта[a] | Иновация (иновативен дух) | Count | 7 | 34 | 12 | 6 | 1 | 0 | 2 | 5 | 17 | 1 | 85 |
| | | % within $x_8m | 8,2% | 40,0% | 14,1% | 7,1% | 1,2% | 0,0% | 2,4% | 5,9% | 20,0% | 1,2% | |
| | | % within x_17 | 2,3% | 2,3% | 2,9% | 3,9% | 7,7% | 0,0% | 3,3% | 13,2% | 3,1% | 9,1% | |
| | | % of Total | ,2% | 1,1% | ,4% | ,2% | ,0% | 0,0% | ,1% | ,2% | ,6% | ,0% | 2,8% |
| | Оптимизация | Count | 3 | 30 | 9 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 0 | 59 |
| | | % within $x_8m | 5,1% | 50,8% | 15,3% | 5,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 23,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,0% | 2,0% | 2,2% | 2,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | 1,0% | ,3% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 1,9% |
| | Качество | Count | 16 | 57 | 16 | 11 | 2 | 2 | 6 | 1 | 18 | 1 | 130 |
| | | % within $x_8m | 12,3% | 43,8% | 12,3% | 8,5% | 1,5% | 1,5% | 4,6% | ,8% | 13,8% | ,8% | |
| | | % within x_17 | 5,3% | 3,8% | 3,9% | 7,2% | 15,4% | 6,5% | 10,0% | 2,6% | 3,3% | 9,1% | |
| | | % of Total | ,5% | 1,9% | ,5% | ,4% | ,1% | ,1% | ,2% | ,0% | ,6% | ,0% | 4,3% |
| | Равни възможности, разнообразие и включване | Count | 7 | 37 | 8 | 3 | 0 | 2 | 4 | 0 | 5 | 0 | 66 |
| | | % within $x_8m | 10,6% | 56,1% | 12,1% | 4,5% | 0,0% | 3,0% | 6,1% | 0,0% | 7,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 2,3% | 2,5% | 1,9% | 2,0% | 0,0% | 6,5% | 6,7% | 0,0% | ,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | 1,2% | ,3% | ,1% | 0,0% | ,1% | ,1% | 0,0% | ,2% | 0,0% | 2,2% |
| | Ефикасност | Count | 9 | 14 | 5 | 8 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 40 |
| | | % within $x_8m | 22,5% | 35,0% | 12,5% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 5,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 3,0% | ,9% | 1,2% | 5,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,3% | ,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,3% | ,5% | ,2% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | ,1% | 0,0% | 1,3% |
| | Непрекъснато подобрение | Count | 13 | 45 | 11 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 90 |
| | | % within $x_8m | 14,4% | 50,0% | 12,2% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 4,3% | 3,0% | 2,7% | 3,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,4% | 1,5% | ,4% | ,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 3,0% |
| | Скорост | Count | 8 | 14 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 34 |
| | | % within $x_8m | 23,5% | 41,2% | 11,8% | 8,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 14,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 2,7% | ,9% | 1,0% | 2,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,3% | ,5% | ,1% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | 1,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Гъвкавост | Count | 5 | 35 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 13 | 1 | 64 |
| | | % within $x_8m | 7,8% | 54,7% | 14,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 20,3% | 1,6% | |
| | | % within x_17 | 1,7% | 2,4% | 2,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | 2,4% | 9,1% | |
| | | % of Total | ,2% | 1,1% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,4% | ,0% | 2,1% |
| | Пъргавост (пъргаво мислене) | Count | 2 | 9 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 21 |
| | | % within $x_8m | 9,5% | 42,9% | 19,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 28,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | ,7% | ,6% | 1,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | ,3% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,7% |
| | Прозрачност | Count | 2 | 13 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 10 | 1 | 34 |
| | | % within $x_8m | 5,9% | 38,2% | 14,7% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,9% | 29,4% | 2,9% | |
| | | % within x_17 | ,7% | ,9% | 1,2% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | 1,8% | 9,1% | |
| | | % of Total | ,1% | ,4% | ,2% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,3% | ,0% | 1,1% |
| | Надеждност | Count | 12 | 26 | 7 | 6 | 0 | 0 | 1 | 1 | 13 | 0 | 66 |
| | | % within $x_8m | 18,2% | 39,4% | 10,6% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 1,5% | 19,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 4,0% | 1,8% | 1,7% | 3,9% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 2,6% | 2,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,4% | ,9% | ,2% | ,2% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,4% | 0,0% | 2,2% |
| | Хора (ориентация към хората) | Count | 14 | 36 | 7 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 13 | 0 | 76 |
| | | % within $x_8m | 18,4% | 47,4% | 9,2% | 6,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,3% | 17,1% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 4,7% | 2,4% | 1,7% | 3,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | 2,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 1,2% | ,2% | ,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,4% | 0,0% | 2,5% |
| | Професионализъм | Count | 20 | 47 | 13 | 6 | 0 | 0 | 1 | 2 | 15 | 0 | 104 |
| | | % within $x_8m | 19,2% | 45,2% | 12,5% | 5,8% | 0,0% | 0,0% | 1,0% | 1,9% | 14,4% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 6,6% | 3,2% | 3,1% | 3,9% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 5,3% | 2,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,7% | 1,5% | ,4% | ,2% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% | ,5% | 0,0% | 3,4% |
| | Сигурност | Count | 11 | 25 | 8 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 61 |
| | | % within $x_8m | 18,0% | 41,0% | 13,1% | 4,9% | 1,6% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 19,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 3,7% | 1,7% | 1,9% | 2,0% | 7,7% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,4% | ,8% | ,3% | ,1% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,4% | 0,0% | 2,0% |
| | (оживена) екипна работа | Count | 7 | 34 | 10 | 4 | 0 | 0 | 2 | 1 | 15 | 0 | 73 |
| | | % within $x_8m | 9,6% | 46,6% | 13,7% | 5,5% | 0,0% | 0,0% | 2,7% | 1,4% | 20,5% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 2,3% | 2,3% | 2,4% | 2,6% | 0,0% | 0,0% | 3,3% | 2,6% | 2,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | 1,1% | ,3% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,1% | ,0% | ,5% | 0,0% | 2,4% |
| | Култура на загриженост | Count | 1 | 33 | 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 61 |
| | | % within $x_8m | 1,6% | 54,1% | 18,0% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 24,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | ,3% | 2,2% | 2,7% | ,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 1,1% | ,4% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 2,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Клиентите са най-важни | Count | 13 | 57 | 16 | 8 | 1 | 0 | 0 | 3 | 17 | 0 | 115 |
| | | % within $x_8m | 11,3% | 49,6% | 13,9% | 7,0% | ,9% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | 14,8% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 4,3% | 3,8% | 3,9% | 5,2% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 7,9% | 3,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,4% | 1,9% | ,5% | ,3% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | ,6% | 0,0% | 3,8% |
| | Сътрудничество/ партньорство (с клиентите) | Count | 12 | 55 | 15 | 7 | 1 | 0 | 1 | 4 | 16 | 0 | 111 |
| | | % within $x_8m | 10,8% | 49,5% | 13,5% | 6,3% | ,9% | 0,0% | ,9% | 3,6% | 14,4% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 4,0% | 3,7% | 3,6% | 4,6% | 7,7% | 0,0% | 1,7% | 10,5% | 3,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,4% | 1,8% | ,5% | ,2% | ,0% | 0,0% | ,0% | ,1% | ,5% | 0,0% | 3,6% |
| | Преследване на измерими резултати | Count | 1 | 46 | 15 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 16 | 0 | 83 |
| | | % within $x_8m | 1,2% | 55,4% | 18,1% | 2,4% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 2,4% | 19,3% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | ,3% | 3,1% | 3,6% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 5,3% | 3,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 1,5% | ,5% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% | ,5% | 0,0% | 2,7% |
| | Дългосрочна ориентация | Count | 9 | 42 | 14 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 84 |
| | | % within $x_8m | 10,7% | 50,0% | 16,7% | 2,4% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 19,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 3,0% | 2,8% | 3,4% | 1,3% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,3% | 1,4% | ,5% | ,1% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 2,8% |
| | Ориентация към печалба | Count | 1 | 8 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 | 17 |
| | | % within $x_8m | 5,9% | 47,1% | 11,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 29,4% | 5,9% | |
| | | % within x_17 | ,3% | ,5% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,9% | 9,1% | |
| | | % of Total | ,0% | ,3% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | ,0% | ,6% |
| | Конкурентно ценообразуване | Count | 7 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 18 |
| | | % within $x_8m | 38,9% | 16,7% | 11,1% | 5,6% | 5,6% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 2,3% | ,2% | ,5% | ,7% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | ,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | ,1% | ,1% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% | 0,0% | ,6% |
| | Безопасност | Count | 7 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 1 | 20 |
| | | % within $x_8m | 35,0% | 15,0% | 10,0% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 20,0% | 5,0% | |
| | | % within x_17 | 2,3% | ,2% | ,5% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | ,7% | 9,1% | |
| | | % of Total | ,2% | ,1% | ,1% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,1% | ,0% | ,7% |
| | Ориентация към високите технологии | Count | 4 | 15 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 | 0 | 32 |
| | | % within $x_8m | 12,5% | 46,9% | 15,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,1% | 21,9% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,3% | 1,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | 1,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | ,5% | ,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,2% | 0,0% | 1,1% |
| | Да бъде ролеви модел | Count | 3 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 12 |
| | | % within $x_8m | 25,0% | 25,0% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,0% | ,2% | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | ,1% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,4% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Споразумяване относно целите | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,1% |
| | Делегиране | Count | 0 | 6 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 12 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | ,4% | ,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,2% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,4% |
| | Информиране и комуникиране | Count | 4 | 24 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 41 |
| | | % within $x_8m | 9,8% | 58,5% | 9,8% | 12,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,4% | 7,3% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,3% | 1,6% | 1,0% | 3,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | ,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | ,8% | ,1% | ,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% | 0,0% | 1,3% |
| | Предоставяне на обратна връзка | Count | 1 | 27 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 55 |
| | | % within $x_8m | 1,8% | 49,1% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 29,1% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | ,3% | 1,8% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | ,9% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 1,8% |
| | Поддържане на представянето/ изпълнението | Count | 6 | 52 | 12 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 18 | 0 | 90 |
| | | % within $x_8m | 6,7% | 57,8% | 13,3% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 2,0% | 3,5% | 2,9% | ,7% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 3,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | 1,7% | ,4% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 3,0% |
| | Окуражаване и поставяне на предизвикателства | Count | 1 | 39 | 11 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 16 | 0 | 68 |
| | | % within $x_8m | 1,5% | 57,4% | 16,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | 23,5% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | ,3% | 2,6% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 3,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 1,3% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 2,2% |
| | Утвърждаване на иновативна култура | Count | 1 | 37 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 66 |
| | | % within $x_8m | 1,5% | 56,1% | 18,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 24,2% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | ,3% | 2,5% | 2,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 1,2% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 2,2% |
| | Доверие | Count | 8 | 33 | 7 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 16 | 0 | 69 |
| | | % within $x_8m | 11,6% | 47,8% | 10,1% | 1,4% | 1,4% | 2,9% | 1,4% | 0,0% | 23,2% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 2,7% | 2,2% | 1,7% | ,7% | 7,7% | 6,5% | 1,7% | 0,0% | 3,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,3% | 1,1% | ,2% | ,0% | ,0% | ,1% | ,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 2,3% |
| | Солидарност | Count | 0 | 14 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 28 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | ,9% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | ,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,9% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Посветеност | Count | 1 | 36 | 12 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 68 |
| | | % within $x_8m | 1,5% | 52,9% | 17,6% | 4,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 23,5% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | ,3% | 2,4% | 2,9% | 2,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 1,2% | ,4% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 2,2% |
| | Скромност | Count | 0 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 9 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 22,2% | 44,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | ,1% | 1,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,3% |
| | Устойчиво развитие | Count | 7 | 38 | 10 | 5 | 0 | 3 | 2 | 0 | 9 | 0 | 74 |
| | | % within $x_8m | 9,5% | 51,4% | 13,5% | 6,8% | 0,0% | 4,1% | 2,7% | 0,0% | 12,2% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 2,3% | 2,6% | 2,4% | 3,3% | 0,0% | 9,7% | 3,3% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | 1,2% | ,3% | ,2% | 0,0% | ,1% | ,1% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 2,4% |
| | Уважение | Count | 2 | 26 | 6 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 6 | 0 | 44 |
| | | % within $x_8m | 4,5% | 59,1% | 13,6% | 4,5% | 0,0% | 2,3% | 0,0% | 2,3% | 13,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | ,7% | 1,8% | 1,4% | 1,3% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 2,6% | 1,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | ,9% | ,2% | ,1% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | ,2% | 0,0% | 1,4% |
| | Успех | Count | 13 | 48 | 13 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 97 |
| | | % within $x_8m | 13,4% | 49,5% | 13,4% | 7,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,5% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 4,3% | 3,2% | 3,1% | 4,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,4% | 1,6% | ,4% | ,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 3,2% |
| | Удобство | Count | 1 | 9 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 17 |
| | | % within $x_8m | 5,9% | 52,9% | 11,8% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 23,5% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | ,3% | ,6% | ,5% | ,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | ,3% | ,1% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,6% |
| | Пазарен лидер | Count | 8 | 31 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 54 |
| | | % within $x_8m | 14,8% | 57,4% | 9,3% | 3,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 14,8% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 2,7% | 2,1% | 1,2% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,3% | 1,0% | ,2% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 1,8% |
| | Без риск | Count | 3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| | | % within $x_8m | 37,5% | 62,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | ,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% |
| | Независимост | Count | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 40,0% | 40,0% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | ,1% | ,5% | ,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | ,1% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Опит (преживяване) | Count | 11 | 52 | 14 | 6 | 0 | 0 | 1 | 3 | 17 | 0 | 104 |
| | % within $x_8m | 10,6% | 50,0% | 13,5% | 5,8% | 0,0% | 0,0% | 1,0% | 2,9% | 16,3% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 3,7% | 3,5% | 3,4% | 3,9% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 7,9% | 3,1% | 0,0% | |
| | % of Total | ,4% | 1,7% | ,5% | ,2% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% | ,6% | 0,0% | 3,4% |
| Ефективност | Count | 8 | 47 | 9 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 12 | 1 | 82 |
| | % within $x_8m | 9,8% | 57,3% | 11,0% | 4,9% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 14,6% | 1,2% | |
| | % within x_17 | 2,7% | 3,2% | 2,2% | 2,6% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 2,2% | 9,1% | |
| | % of Total | ,3% | 1,5% | ,3% | ,1% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,4% | ,0% | 2,7% |
| Консултиране | Count | 10 | 33 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 61 |
| | % within $x_8m | 16,4% | 54,1% | 6,6% | 6,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,4% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 3,3% | 2,2% | 1,0% | 2,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,8% | 0,0% | |
| | % of Total | ,3% | 1,1% | ,1% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 2,0% |
| (пазарни) познания | Count | 9 | 52 | 14 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 0 | 93 |
| | % within $x_8m | 9,7% | 55,9% | 15,1% | 4,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 15,1% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 3,0% | 3,5% | 3,4% | 2,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | 0,0% | |
| | % of Total | ,3% | 1,7% | ,5% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 3,1% |
| Продуктова специализация | Count | 2 | 53 | 17 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18 | 0 | 91 |
| | % within $x_8m | 2,2% | 58,2% | 18,7% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 19,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | ,7% | 3,6% | 4,1% | ,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,3% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | 1,7% | ,6% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 3,0% |
| Специфициране на дейността според нуждите на клиента | Count | 5 | 53 | 13 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 16 | 0 | 90 |
| | % within $x_8m | 5,6% | 58,9% | 14,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 2,2% | 17,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,7% | 3,6% | 3,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 5,3% | 3,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,2% | 1,7% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% | ,5% | 0,0% | 3,0% |
| Динамизъм | Count | 3 | 33 | 12 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 | 0 | 78 |
| | % within $x_8m | 3,8% | 42,3% | 15,4% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 21,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,0% | 2,2% | 2,9% | 8,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,1% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | 1,1% | ,4% | ,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,6% | 0,0% | 2,6% |
| Следпродажбено обслужване | Count | 3 | 9 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 18 |
| | % within $x_8m | 16,7% | 50,0% | 5,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | 22,2% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,0% | ,6% | ,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | ,7% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | ,3% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% | 0,0% | ,6% |
| Ориентация към учене | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Упоритост в опитването | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Творчество (въображение) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Споделяне | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Забавление | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Първо даваме | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Почтеност, интегритет, коректност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 16,7% | 16,7% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,7% | 7,7% | 3,2% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% |
| | Доброта | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Прагматизъм | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Смирение | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Визия | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Осъществяване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Комуникиране | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Красотата работи по-добре | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Разсъждаване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Щастие и благоденствие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Отзивчивост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Наставничество | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Стабилност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,1% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Спокойствие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,1% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| (социална) отговорност (към обществото) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 5 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 40,0% | 20,0% | 0,0% | 40,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,3% | 2,6% | 0,0% | 18,2% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | ,0% | 0,0% | ,1% | ,2% |
| Семеен бизнес | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,7% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Процесно мислене | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Партньорство с бъдеще (ориентация към бъдещето) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Етичност (етика) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,7% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Загриженост за околната среда | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Промяна | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Талант | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Проектен мениджмънт | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Здраве | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Без тормоз | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Спазване на закона | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Човешки права | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Усърдие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Поверителност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | (Оперативно) съвършенство | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Колегиалност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Единство | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Холизъм | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Практическа ориентация | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Точно обслужване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | (овластяване и) подотчетност | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Бързина на отговора | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 2,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Приспособяване (адресиране) към местните условия | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Лидерство | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Защита (подкрепа) | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Total | | Count | 301 | 1483 | 415 | 153 | 13 | 31 | 60 | 38 | 542 | 11 | 3047 |
| | | % of Total | 9,9% | 48,7% | 13,6% | 5,0% | ,4% | 1,0% | 2,0% | 1,2% | 17,8% | ,4% | 100,0% |

**Percentages and totals are based on responses.**
**a. Dichotomy group tabulated at value 1.**

**Таблица 27**

**Кростаблица между идентифицираните принципи на мениджмънта и вида на изследваните компании (по отношение на величината „Принципи на мениджмънта“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, на чиито интернет страници е посочен поне един принцип)**

**$x_8m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | Total |
| Официални принципи на мениджмънта[a] | Иновация (иновативен дух) | Count | 28 | 29 | 1 | 24 | 3 | 85 |
| | | % within $x_8m | 32,9% | 34,1% | 1,2% | 28,2% | 3,5% | |
| | | % within x_18 | 63,6% | 36,3% | 33,3% | 48,0% | 37,5% | |
| | | % of Total | 15,1% | 15,7% | ,5% | 13,0% | 1,6% | 45,9% |
| | Оптимизация | Count | 23 | 16 | 0 | 19 | 1 | 59 |
| | | % within $x_8m | 39,0% | 27,1% | 0,0% | 32,2% | 1,7% | |
| | | % within x_18 | 52,3% | 20,0% | 0,0% | 38,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 12,4% | 8,6% | 0,0% | 10,3% | ,5% | 31,9% |
| | Качество | Count | 36 | 59 | 0 | 33 | 2 | 130 |
| | | % within $x_8m | 27,7% | 45,4% | 0,0% | 25,4% | 1,5% | |
| | | % within x_18 | 81,8% | 73,8% | 0,0% | 66,0% | 25,0% | |
| | | % of Total | 19,5% | 31,9% | 0,0% | 17,8% | 1,1% | 70,3% |
| | Равни възможности, разнообразие и включване | Count | 21 | 19 | 0 | 23 | 3 | 66 |
| | | % within $x_8m | 31,8% | 28,8% | 0,0% | 34,8% | 4,5% | |
| | | % within x_18 | 47,7% | 23,8% | 0,0% | 46,0% | 37,5% | |
| | | % of Total | 11,4% | 10,3% | 0,0% | 12,4% | 1,6% | 35,7% |
| | Ефикасност | Count | 9 | 19 | 1 | 9 | 2 | 40 |
| | | % within $x_8m | 22,5% | 47,5% | 2,5% | 22,5% | 5,0% | |
| | | % within x_18 | 20,5% | 23,8% | 33,3% | 18,0% | 25,0% | |
| | | % of Total | 4,9% | 10,3% | ,5% | 4,9% | 1,1% | 21,6% |
| | Непрекъснато подобрение | Count | 31 | 32 | 0 | 26 | 1 | 90 |
| | | % within $x_8m | 34,4% | 35,6% | 0,0% | 28,9% | 1,1% | |
| | | % within x_18 | 70,5% | 40,0% | 0,0% | 52,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 16,8% | 17,3% | 0,0% | 14,1% | ,5% | 48,6% |
| | Скорост | Count | 12 | 10 | 1 | 10 | 1 | 34 |
| | | % within $x_8m | 35,3% | 29,4% | 2,9% | 29,4% | 2,9% | |
| | | % within x_18 | 27,3% | 12,5% | 33,3% | 20,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 6,5% | 5,4% | ,5% | 5,4% | ,5% | 18,4% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Гъвкавост | Count | 25 | 23 | 0 | 15 | 1 | 64 |
| | | % within $x_8m | 39,1% | 35,9% | 0,0% | 23,4% | 1,6% | |
| | | % within x_18 | 56,8% | 28,8% | 0,0% | 30,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 13,5% | 12,4% | 0,0% | 8,1% | ,5% | 34,6% |
| | Пъргавост (пъргаво мислене) | Count | 11 | 5 | 0 | 4 | 1 | 21 |
| | | % within $x_8m | 52,4% | 23,8% | 0,0% | 19,0% | 4,8% | |
| | | % within x_18 | 25,0% | 6,3% | 0,0% | 8,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 5,9% | 2,7% | 0,0% | 2,2% | ,5% | 11,4% |
| | Прозрачност | Count | 14 | 10 | 0 | 9 | 1 | 34 |
| | | % within $x_8m | 41,2% | 29,4% | 0,0% | 26,5% | 2,9% | |
| | | % within x_18 | 31,8% | 12,5% | 0,0% | 18,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 7,6% | 5,4% | 0,0% | 4,9% | ,5% | 18,4% |
| | Надеждност | Count | 23 | 29 | 0 | 13 | 1 | 66 |
| | | % within $x_8m | 34,8% | 43,9% | 0,0% | 19,7% | 1,5% | |
| | | % within x_18 | 52,3% | 36,3% | 0,0% | 26,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 12,4% | 15,7% | 0,0% | 7,0% | ,5% | 35,7% |
| | Хора (ориентация към хората) | Count | 26 | 26 | 2 | 20 | 2 | 76 |
| | | % within $x_8m | 34,2% | 34,2% | 2,6% | 26,3% | 2,6% | |
| | | % within x_18 | 59,1% | 32,5% | 66,7% | 40,0% | 25,0% | |
| | | % of Total | 14,1% | 14,1% | 1,1% | 10,8% | 1,1% | 41,1% |
| | Професионализъм | Count | 32 | 44 | 1 | 26 | 1 | 104 |
| | | % within $x_8m | 30,8% | 42,3% | 1,0% | 25,0% | 1,0% | |
| | | % within x_18 | 72,7% | 55,0% | 33,3% | 52,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 17,3% | 23,8% | ,5% | 14,1% | ,5% | 56,2% |
| | Сигурност | Count | 22 | 23 | 0 | 15 | 1 | 61 |
| | | % within $x_8m | 36,1% | 37,7% | 0,0% | 24,6% | 1,6% | |
| | | % within x_18 | 50,0% | 28,8% | 0,0% | 30,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 11,9% | 12,4% | 0,0% | 8,1% | ,5% | 33,0% |
| | (оживена) екипна работа | Count | 26 | 27 | 0 | 18 | 2 | 73 |
| | | % within $x_8m | 35,6% | 37,0% | 0,0% | 24,7% | 2,7% | |
| | | % within x_18 | 59,1% | 33,8% | 0,0% | 36,0% | 25,0% | |
| | | % of Total | 14,1% | 14,6% | 0,0% | 9,7% | 1,1% | 39,5% |
| | Култура на загриженост | Count | 25 | 18 | 0 | 17 | 1 | 61 |
| | | % within $x_8m | 41,0% | 29,5% | 0,0% | 27,9% | 1,6% | |
| | | % within x_18 | 56,8% | 22,5% | 0,0% | 34,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 13,5% | 9,7% | 0,0% | 9,2% | ,5% | 33,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Клиентите са най-важни | Count | 34 | 46 | 1 | 31 | 3 | 115 |
| | | % within $x_8m | 29,6% | 40,0% | ,9% | 27,0% | 2,6% | |
| | | % within x_18 | 77,3% | 57,5% | 33,3% | 62,0% | 37,5% | |
| | | % of Total | 18,4% | 24,9% | ,5% | 16,8% | 1,6% | 62,2% |
| | Сътрудничество/ партньорство (с клиентите) | Count | 34 | 44 | 1 | 31 | 1 | 111 |
| | | % within $x_8m | 30,6% | 39,6% | ,9% | 27,9% | ,9% | |
| | | % within x_18 | 77,3% | 55,0% | 33,3% | 62,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 18,4% | 23,8% | ,5% | 16,8% | ,5% | 60,0% |
| | Преследване на измерими резултати | Count | 30 | 29 | 0 | 22 | 2 | 83 |
| | | % within $x_8m | 36,1% | 34,9% | 0,0% | 26,5% | 2,4% | |
| | | % within x_18 | 68,2% | 36,3% | 0,0% | 44,0% | 25,0% | |
| | | % of Total | 16,2% | 15,7% | 0,0% | 11,9% | 1,1% | 44,9% |
| | Дългосрочна ориентация | Count | 31 | 30 | 0 | 22 | 1 | 84 |
| | | % within $x_8m | 36,9% | 35,7% | 0,0% | 26,2% | 1,2% | |
| | | % within x_18 | 70,5% | 37,5% | 0,0% | 44,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 16,8% | 16,2% | 0,0% | 11,9% | ,5% | 45,4% |
| | Ориентация към печалба | Count | 5 | 5 | 0 | 7 | 0 | 17 |
| | | % within $x_8m | 29,4% | 29,4% | 0,0% | 41,2% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 11,4% | 6,3% | 0,0% | 14,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,7% | 2,7% | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 9,2% |
| | Конкурентно ценообразуване | Count | 5 | 9 | 1 | 3 | 0 | 18 |
| | | % within $x_8m | 27,8% | 50,0% | 5,6% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 11,4% | 11,3% | 33,3% | 6,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,7% | 4,9% | ,5% | 1,6% | 0,0% | 9,7% |
| | Безопасност | Count | 4 | 8 | 1 | 6 | 1 | 20 |
| | | % within $x_8m | 20,0% | 40,0% | 5,0% | 30,0% | 5,0% | |
| | | % within x_18 | 9,1% | 10,0% | 33,3% | 12,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 2,2% | 4,3% | ,5% | 3,2% | ,5% | 10,8% |
| | Ориентация към високите технологии | Count | 15 | 7 | 0 | 10 | 0 | 32 |
| | | % within $x_8m | 46,9% | 21,9% | 0,0% | 31,3% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 34,1% | 8,8% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 8,1% | 3,8% | 0,0% | 5,4% | 0,0% | 17,3% |
| | Да бъде ролеви модел | Count | 2 | 3 | 0 | 7 | 0 | 12 |
| | | % within $x_8m | 16,7% | 25,0% | 0,0% | 58,3% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 4,5% | 3,8% | 0,0% | 14,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,1% | 1,6% | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 6,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Споразумяване относно целите | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 1,1% |
| | Делегиране | Count | 4 | 2 | 0 | 6 | 0 | 12 |
| | | % within $x_8m | 33,3% | 16,7% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 9,1% | 2,5% | 0,0% | 12,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,2% | 1,1% | 0,0% | 3,2% | 0,0% | 6,5% |
| | Информиране и комуникиране | Count | 15 | 10 | 0 | 15 | 1 | 41 |
| | | % within $x_8m | 36,6% | 24,4% | 0,0% | 36,6% | 2,4% | |
| | | % within x_18 | 34,1% | 12,5% | 0,0% | 30,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 8,1% | 5,4% | 0,0% | 8,1% | ,5% | 22,2% |
| | Предоставяне на обратна връзка | Count | 21 | 17 | 0 | 16 | 1 | 55 |
| | | % within $x_8m | 38,2% | 30,9% | 0,0% | 29,1% | 1,8% | |
| | | % within x_18 | 47,7% | 21,3% | 0,0% | 32,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 11,4% | 9,2% | 0,0% | 8,6% | ,5% | 29,7% |
| | Поддържане на представянето/ изпълнението | Count | 33 | 29 | 0 | 27 | 1 | 90 |
| | | % within $x_8m | 36,7% | 32,2% | 0,0% | 30,0% | 1,1% | |
| | | % within x_18 | 75,0% | 36,3% | 0,0% | 54,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 17,8% | 15,7% | 0,0% | 14,6% | ,5% | 48,6% |
| | Окуражаване и поставяне на предизвикателства | Count | 28 | 19 | 0 | 20 | 1 | 68 |
| | | % within $x_8m | 41,2% | 27,9% | 0,0% | 29,4% | 1,5% | |
| | | % within x_18 | 63,6% | 23,8% | 0,0% | 40,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 15,1% | 10,3% | 0,0% | 10,8% | ,5% | 36,8% |
| | Утвърждаване на иновативна култура | Count | 28 | 18 | 0 | 19 | 1 | 66 |
| | | % within $x_8m | 42,4% | 27,3% | 0,0% | 28,8% | 1,5% | |
| | | % within x_18 | 63,6% | 22,5% | 0,0% | 38,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 15,1% | 9,7% | 0,0% | 10,3% | ,5% | 35,7% |
| | Доверие | Count | 25 | 24 | 0 | 18 | 2 | 69 |
| | | % within $x_8m | 36,2% | 34,8% | 0,0% | 26,1% | 2,9% | |
| | | % within x_18 | 56,8% | 30,0% | 0,0% | 36,0% | 25,0% | |
| | | % of Total | 13,5% | 13,0% | 0,0% | 9,7% | 1,1% | 37,3% |
| | Солидарност | Count | 9 | 9 | 0 | 10 | 0 | 28 |
| | | % within $x_8m | 32,1% | 32,1% | 0,0% | 35,7% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 20,5% | 11,3% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 4,9% | 4,9% | 0,0% | 5,4% | 0,0% | 15,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Посветеност | Count | 27 | 20 | 0 | 21 | 0 | 68 |
| | | % within $x_8m | 39,7% | 29,4% | 0,0% | 30,9% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 61,4% | 25,0% | 0,0% | 42,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 14,6% | 10,8% | 0,0% | 11,4% | 0,0% | 36,8% |
| | Скромност | Count | 1 | 3 | 0 | 5 | 0 | 9 |
| | | % within $x_8m | 11,1% | 33,3% | 0,0% | 55,6% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 2,3% | 3,8% | 0,0% | 10,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 1,6% | 0,0% | 2,7% | 0,0% | 4,9% |
| | Устойчиво развитие | Count | 27 | 24 | 0 | 22 | 1 | 74 |
| | | % within $x_8m | 36,5% | 32,4% | 0,0% | 29,7% | 1,4% | |
| | | % within x_18 | 61,4% | 30,0% | 0,0% | 44,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 14,6% | 13,0% | 0,0% | 11,9% | ,5% | 40,0% |
| | Уважение | Count | 17 | 15 | 0 | 11 | 1 | 44 |
| | | % within $x_8m | 38,6% | 34,1% | 0,0% | 25,0% | 2,3% | |
| | | % within x_18 | 38,6% | 18,8% | 0,0% | 22,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 9,2% | 8,1% | 0,0% | 5,9% | ,5% | 23,8% |
| | Успех | Count | 33 | 37 | 1 | 26 | 0 | 97 |
| | | % within $x_8m | 34,0% | 38,1% | 1,0% | 26,8% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 75,0% | 46,3% | 33,3% | 52,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 17,8% | 20,0% | ,5% | 14,1% | 0,0% | 52,4% |
| | Удобство | Count | 5 | 5 | 0 | 7 | 0 | 17 |
| | | % within $x_8m | 29,4% | 29,4% | 0,0% | 41,2% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 11,4% | 6,3% | 0,0% | 14,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,7% | 2,7% | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 9,2% |
| | Пазарен лидер | Count | 17 | 15 | 0 | 22 | 0 | 54 |
| | | % within $x_8m | 31,5% | 27,8% | 0,0% | 40,7% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 38,6% | 18,8% | 0,0% | 44,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 9,2% | 8,1% | 0,0% | 11,9% | 0,0% | 29,2% |
| | Без риск | Count | 3 | 2 | 1 | 2 | 0 | 8 |
| | | % within $x_8m | 37,5% | 25,0% | 12,5% | 25,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 6,8% | 2,5% | 33,3% | 4,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,6% | 1,1% | ,5% | 1,1% | 0,0% | 4,3% |
| | Независимост | Count | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 5 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 60,0% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 4,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 2,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Опит (преживяване) | Count | 33 | 39 | 0 | 30 | 2 | 104 |
| | % within $x_8m | 31,7% | 37,5% | 0,0% | 28,8% | 1,9% | |
| | % within x_18 | 75,0% | 48,8% | 0,0% | 60,0% | 25,0% | |
| | % of Total | 17,8% | 21,1% | 0,0% | 16,2% | 1,1% | 56,2% |
| Ефективност | Count | 31 | 26 | 1 | 23 | 1 | 82 |
| | % within $x_8m | 37,8% | 31,7% | 1,2% | 28,0% | 1,2% | |
| | % within x_18 | 70,5% | 32,5% | 33,3% | 46,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 16,8% | 14,1% | ,5% | 12,4% | ,5% | 44,3% |
| Консултиране | Count | 24 | 21 | 0 | 15 | 1 | 61 |
| | % within $x_8m | 39,3% | 34,4% | 0,0% | 24,6% | 1,6% | |
| | % within x_18 | 54,5% | 26,3% | 0,0% | 30,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 13,0% | 11,4% | 0,0% | 8,1% | ,5% | 33,0% |
| (пазарни) познания | Count | 33 | 35 | 1 | 23 | 1 | 93 |
| | % within $x_8m | 35,5% | 37,6% | 1,1% | 24,7% | 1,1% | |
| | % within x_18 | 75,0% | 43,8% | 33,3% | 46,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 17,8% | 18,9% | ,5% | 12,4% | ,5% | 50,3% |
| Продуктова специализация | Count | 32 | 32 | 0 | 26 | 1 | 91 |
| | % within $x_8m | 35,2% | 35,2% | 0,0% | 28,6% | 1,1% | |
| | % within x_18 | 72,7% | 40,0% | 0,0% | 52,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 17,3% | 17,3% | 0,0% | 14,1% | ,5% | 49,2% |
| Специфициране на дейността според нуждите на клиента | Count | 32 | 32 | 0 | 25 | 1 | 90 |
| | % within $x_8m | 35,6% | 35,6% | 0,0% | 27,8% | 1,1% | |
| | % within x_18 | 72,7% | 40,0% | 0,0% | 50,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 17,3% | 17,3% | 0,0% | 13,5% | ,5% | 48,6% |
| Динамизъм | Count | 28 | 28 | 0 | 21 | 1 | 78 |
| | % within $x_8m | 35,9% | 35,9% | 0,0% | 26,9% | 1,3% | |
| | % within x_18 | 63,6% | 35,0% | 0,0% | 42,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 15,1% | 15,1% | 0,0% | 11,4% | ,5% | 42,2% |
| Следпродажбено обслужване | Count | 10 | 3 | 0 | 5 | 0 | 18 |
| | % within $x_8m | 55,6% | 16,7% | 0,0% | 27,8% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 22,7% | 3,8% | 0,0% | 10,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 5,4% | 1,6% | 0,0% | 2,7% | 0,0% | 9,7% |
| Ориентация към учене | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Упоритост в опитването | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Творчество (въображение) | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 1,1% |
| Споделяне | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Забавление | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 1,1% |
| Първо даваме | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Почтеност, интегритет, коректност | Count | 0 | 3 | 0 | 2 | 1 | 6 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 33,3% | 16,7% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 4,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 1,1% | ,5% | 3,2% |
| Доброта | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% |
| Прагматизъм | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% | 1,1% |
| Смирение | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Визия | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% |
| Осъществяване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% |
| Комуникиране | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 1,1% |
| Красотата работи по-добре | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% |
| Разсъждаване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% |
| Щастие и благоденствие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% |
| Отзивчивост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% |
| Наставничество | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% |
| Стабилност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 12,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% | 1,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Спокойствие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% |
| | (социална) отговорност (към обществото) | Count | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 5 |
| | | % within $x_8m | 20,0% | 20,0% | 0,0% | 40,0% | 20,0% | |
| | | % within x_18 | 2,3% | 1,3% | 0,0% | 4,0% | 12,5% | |
| | | % of Total | ,5% | ,5% | 0,0% | 1,1% | ,5% | 2,7% |
| | Семеен бизнес | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 1,1% |
| | Процесно мислене | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |
| | Партньорство с бъдеще (ориентация към бъдещето) | Count | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 1,6% |
| | Етичност (етика) | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 2,3% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Загриженост за околната среда | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 1,1% |
| | Промяна | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |
| | Талант | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Проектен мениджмънт | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |
| | Здраве | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 1,1% |
| | Без тормоз | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |
| | Спазване на закона | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |
| | Човешки права | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |
| | Усърдие | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |
| | Поверителност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |
| | (Оперативно) съвършенство | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |
| | Колегиалност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Единство | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Холизъм | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Практическа ориентация | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Точно обслужване | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | (овластяване и) подотчетност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |
| | Бързина на отговора | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 1,1% |
| | Приспособяване (адресиране) към местните условия | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |
| | Лидерство | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Защита (подкрепа) | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Total | Count | 44 | 80 | 3 | 50 | 8 | 185 |
| | % of Total | 23,8% | 43,2% | 1,6% | 27,0% | 4,3% | 100,0% |

**Percentages and totals are based on respondents.**
**a. Dichotomy group tabulated at value 1.**

**Таблица 28**

**Кростаблица между идентифицираните принципи на мениджмънта и вида на изследваните компании (по отношение на величината „Принципи на мениджмънта“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните принципи сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_8m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | Total |
| Официални принципи на мениджмънта[a] | Иновация (иновативен дух) | Count | 28 | 29 | 1 | 24 | 3 | 85 |
| | | % within $x_8m | 32,9% | 34,1% | 1,2% | 28,2% | 3,5% | |
| | | % within x_18 | 2,7% | 2,7% | 7,1% | 2,8% | 4,6% | |
| | | % of Total | ,9% | 1,0% | ,0% | ,8% | ,1% | 2,8% |
| | Оптимизация | Count | 23 | 16 | 0 | 19 | 1 | 59 |
| | | % within $x_8m | 39,0% | 27,1% | 0,0% | 32,2% | 1,7% | |
| | | % within x_18 | 2,2% | 1,5% | 0,0% | 2,2% | 1,5% | |
| | | % of Total | ,8% | ,5% | 0,0% | ,6% | ,0% | 1,9% |
| | Качество | Count | 36 | 59 | 0 | 33 | 2 | 130 |
| | | % within $x_8m | 27,7% | 45,4% | 0,0% | 25,4% | 1,5% | |
| | | % within x_18 | 3,4% | 5,6% | 0,0% | 3,8% | 3,1% | |
| | | % of Total | 1,2% | 1,9% | 0,0% | 1,1% | ,1% | 4,3% |
| | Равни възможности, разнообразие и включване | Count | 21 | 19 | 0 | 23 | 3 | 66 |
| | | % within $x_8m | 31,8% | 28,8% | 0,0% | 34,8% | 4,5% | |
| | | % within x_18 | 2,0% | 1,8% | 0,0% | 2,7% | 4,6% | |
| | | % of Total | ,7% | ,6% | 0,0% | ,8% | ,1% | 2,2% |
| | Ефикасност | Count | 9 | 19 | 1 | 9 | 2 | 40 |
| | | % within $x_8m | 22,5% | 47,5% | 2,5% | 22,5% | 5,0% | |
| | | % within x_18 | ,9% | 1,8% | 7,1% | 1,0% | 3,1% | |
| | | % of Total | ,3% | ,6% | ,0% | ,3% | ,1% | 1,3% |
| | Непрекъснато подобрение | Count | 31 | 32 | 0 | 26 | 1 | 90 |
| | | % within $x_8m | 34,4% | 35,6% | 0,0% | 28,9% | 1,1% | |
| | | % within x_18 | 3,0% | 3,0% | 0,0% | 3,0% | 1,5% | |
| | | % of Total | 1,0% | 1,1% | 0,0% | ,9% | ,0% | 3,0% |
| | Скорост | Count | 12 | 10 | 1 | 10 | 1 | 34 |
| | | % within $x_8m | 35,3% | 29,4% | 2,9% | 29,4% | 2,9% | |
| | | % within x_18 | 1,1% | ,9% | 7,1% | 1,2% | 1,5% | |
| | | % of Total | ,4% | ,3% | ,0% | ,3% | ,0% | 1,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Гъвкавост | Count | 25 | 23 | 0 | 15 | 1 | 64 |
| | % within $x_8m | 39,1% | 35,9% | 0,0% | 23,4% | 1,6% | |
| | % within x_18 | 2,4% | 2,2% | 0,0% | 1,7% | 1,5% | |
| | % of Total | ,8% | ,8% | 0,0% | ,5% | ,0% | 2,1% |
| Пъргавост (пъргаво мислене) | Count | 11 | 5 | 0 | 4 | 1 | 21 |
| | % within $x_8m | 52,4% | 23,8% | 0,0% | 19,0% | 4,8% | |
| | % within x_18 | 1,1% | ,5% | 0,0% | ,5% | 1,5% | |
| | % of Total | ,4% | ,2% | 0,0% | ,1% | ,0% | ,7% |
| Прозрачност | Count | 14 | 10 | 0 | 9 | 1 | 34 |
| | % within $x_8m | 41,2% | 29,4% | 0,0% | 26,5% | 2,9% | |
| | % within x_18 | 1,3% | ,9% | 0,0% | 1,0% | 1,5% | |
| | % of Total | ,5% | ,3% | 0,0% | ,3% | ,0% | 1,1% |
| Надеждност | Count | 23 | 29 | 0 | 13 | 1 | 66 |
| | % within $x_8m | 34,8% | 43,9% | 0,0% | 19,7% | 1,5% | |
| | % within x_18 | 2,2% | 2,7% | 0,0% | 1,5% | 1,5% | |
| | % of Total | ,8% | 1,0% | 0,0% | ,4% | ,0% | 2,2% |
| Хора (ориентация към хората) | Count | 26 | 26 | 2 | 20 | 2 | 76 |
| | % within $x_8m | 34,2% | 34,2% | 2,6% | 26,3% | 2,6% | |
| | % within x_18 | 2,5% | 2,5% | 14,3% | 2,3% | 3,1% | |
| | % of Total | ,9% | ,9% | ,1% | ,7% | ,1% | 2,5% |
| Професионализъм | Count | 32 | 44 | 1 | 26 | 1 | 104 |
| | % within $x_8m | 30,8% | 42,3% | 1,0% | 25,0% | 1,0% | |
| | % within x_18 | 3,1% | 4,2% | 7,1% | 3,0% | 1,5% | |
| | % of Total | 1,1% | 1,4% | ,0% | ,9% | ,0% | 3,4% |
| Сигурност | Count | 22 | 23 | 0 | 15 | 1 | 61 |
| | % within $x_8m | 36,1% | 37,7% | 0,0% | 24,6% | 1,6% | |
| | % within x_18 | 2,1% | 2,2% | 0,0% | 1,7% | 1,5% | |
| | % of Total | ,7% | ,8% | 0,0% | ,5% | ,0% | 2,0% |
| (оживена) екипна работа | Count | 26 | 27 | 0 | 18 | 2 | 73 |
| | % within $x_8m | 35,6% | 37,0% | 0,0% | 24,7% | 2,7% | |
| | % within x_18 | 2,5% | 2,6% | 0,0% | 2,1% | 3,1% | |
| | % of Total | ,9% | ,9% | 0,0% | ,6% | ,1% | 2,4% |
| Култура на загриженост | Count | 25 | 18 | 0 | 17 | 1 | 61 |
| | % within $x_8m | 41,0% | 29,5% | 0,0% | 27,9% | 1,6% | |
| | % within x_18 | 2,4% | 1,7% | 0,0% | 2,0% | 1,5% | |
| | % of Total | ,8% | ,6% | 0,0% | ,6% | ,0% | 2,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Клиентите са най-важни | Count | 34 | 46 | 1 | 31 | 3 | 115 |
| | | % within $x_8m | 29,6% | 40,0% | ,9% | 27,0% | 2,6% | |
| | | % within x_18 | 3,3% | 4,4% | 7,1% | 3,6% | 4,6% | |
| | | % of Total | 1,1% | 1,5% | ,0% | 1,0% | ,1% | 3,8% |
| | Сътрудничество/ партньорство (с клиентите) | Count | 34 | 44 | 1 | 31 | 1 | 111 |
| | | % within $x_8m | 30,6% | 39,6% | ,9% | 27,9% | ,9% | |
| | | % within x_18 | 3,3% | 4,2% | 7,1% | 3,6% | 1,5% | |
| | | % of Total | 1,1% | 1,4% | ,0% | 1,0% | ,0% | 3,6% |
| | Преследване на измерими резултати | Count | 30 | 29 | 0 | 22 | 2 | 83 |
| | | % within $x_8m | 36,1% | 34,9% | 0,0% | 26,5% | 2,4% | |
| | | % within x_18 | 2,9% | 2,7% | 0,0% | 2,5% | 3,1% | |
| | | % of Total | 1,0% | 1,0% | 0,0% | ,7% | ,1% | 2,7% |
| | Дългосрочна ориентация | Count | 31 | 30 | 0 | 22 | 1 | 84 |
| | | % within $x_8m | 36,9% | 35,7% | 0,0% | 26,2% | 1,2% | |
| | | % within x_18 | 3,0% | 2,8% | 0,0% | 2,5% | 1,5% | |
| | | % of Total | 1,0% | 1,0% | 0,0% | ,7% | ,0% | 2,8% |
| | Ориентация към печалба | Count | 5 | 5 | 0 | 7 | 0 | 17 |
| | | % within $x_8m | 29,4% | 29,4% | 0,0% | 41,2% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,5% | ,5% | 0,0% | ,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | ,2% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,6% |
| | Конкурентно ценообразуване | Count | 5 | 9 | 1 | 3 | 0 | 18 |
| | | % within $x_8m | 27,8% | 50,0% | 5,6% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,5% | ,9% | 7,1% | ,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | ,3% | ,0% | ,1% | 0,0% | ,6% |
| | Безопасност | Count | 4 | 8 | 1 | 6 | 1 | 20 |
| | | % within $x_8m | 20,0% | 40,0% | 5,0% | 30,0% | 5,0% | |
| | | % within x_18 | ,4% | ,8% | 7,1% | ,7% | 1,5% | |
| | | % of Total | ,1% | ,3% | ,0% | ,2% | ,0% | ,7% |
| | Ориентация към високите технологии | Count | 15 | 7 | 0 | 10 | 0 | 32 |
| | | % within $x_8m | 46,9% | 21,9% | 0,0% | 31,3% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 1,4% | ,7% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | ,2% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 1,1% |
| | Да бъде ролеви модел | Count | 2 | 3 | 0 | 7 | 0 | 12 |
| | | % within $x_8m | 16,7% | 25,0% | 0,0% | 58,3% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,2% | ,3% | 0,0% | ,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | ,1% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,4% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Споразумяване относно целите | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,1% |
| | Делегиране | Count | 4 | 2 | 0 | 6 | 0 | 12 |
| | | % within $x_8m | 33,3% | 16,7% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,4% | ,2% | 0,0% | ,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | ,1% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,4% |
| | Информиране и комуникиране | Count | 15 | 10 | 0 | 15 | 1 | 41 |
| | | % within $x_8m | 36,6% | 24,4% | 0,0% | 36,6% | 2,4% | |
| | | % within x_18 | 1,4% | ,9% | 0,0% | 1,7% | 1,5% | |
| | | % of Total | ,5% | ,3% | 0,0% | ,5% | ,0% | 1,3% |
| | Предоставяне на обратна връзка | Count | 21 | 17 | 0 | 16 | 1 | 55 |
| | | % within $x_8m | 38,2% | 30,9% | 0,0% | 29,1% | 1,8% | |
| | | % within x_18 | 2,0% | 1,6% | 0,0% | 1,8% | 1,5% | |
| | | % of Total | ,7% | ,6% | 0,0% | ,5% | ,0% | 1,8% |
| | Поддържане на представянето/ изпълнението | Count | 33 | 29 | 0 | 27 | 1 | 90 |
| | | % within $x_8m | 36,7% | 32,2% | 0,0% | 30,0% | 1,1% | |
| | | % within x_18 | 3,2% | 2,7% | 0,0% | 3,1% | 1,5% | |
| | | % of Total | 1,1% | 1,0% | 0,0% | ,9% | ,0% | 3,0% |
| | Окуражаване и поставяне на предизвикателства | Count | 28 | 19 | 0 | 20 | 1 | 68 |
| | | % within $x_8m | 41,2% | 27,9% | 0,0% | 29,4% | 1,5% | |
| | | % within x_18 | 2,7% | 1,8% | 0,0% | 2,3% | 1,5% | |
| | | % of Total | ,9% | ,6% | 0,0% | ,7% | ,0% | 2,2% |
| | Утвърждаване на иновативна култура | Count | 28 | 18 | 0 | 19 | 1 | 66 |
| | | % within $x_8m | 42,4% | 27,3% | 0,0% | 28,8% | 1,5% | |
| | | % within x_18 | 2,7% | 1,7% | 0,0% | 2,2% | 1,5% | |
| | | % of Total | ,9% | ,6% | 0,0% | ,6% | ,0% | 2,2% |
| | Доверие | Count | 25 | 24 | 0 | 18 | 2 | 69 |
| | | % within $x_8m | 36,2% | 34,8% | 0,0% | 26,1% | 2,9% | |
| | | % within x_18 | 2,4% | 2,3% | 0,0% | 2,1% | 3,1% | |
| | | % of Total | ,8% | ,8% | 0,0% | ,6% | ,1% | 2,3% |
| | Солидарност | Count | 9 | 9 | 0 | 10 | 0 | 28 |
| | | % within $x_8m | 32,1% | 32,1% | 0,0% | 35,7% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,9% | ,9% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,3% | ,3% | 0,0% | ,3% | 0,0% | ,9% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Посветеност | Count | 27 | 20 | 0 | 21 | 0 | 68 |
| | % within $x_8m | 39,7% | 29,4% | 0,0% | 30,9% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 2,6% | 1,9% | 0,0% | 2,4% | 0,0% | |
| | % of Total | ,9% | ,7% | 0,0% | ,7% | 0,0% | 2,2% |
| Скромност | Count | 1 | 3 | 0 | 5 | 0 | 9 |
| | % within $x_8m | 11,1% | 33,3% | 0,0% | 55,6% | 0,0% | |
| | % within x_18 | ,1% | ,3% | 0,0% | ,6% | 0,0% | |
| | % of Total | ,0% | ,1% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,3% |
| Устойчиво развитие | Count | 27 | 24 | 0 | 22 | 1 | 74 |
| | % within $x_8m | 36,5% | 32,4% | 0,0% | 29,7% | 1,4% | |
| | % within x_18 | 2,6% | 2,3% | 0,0% | 2,5% | 1,5% | |
| | % of Total | ,9% | ,8% | 0,0% | ,7% | ,0% | 2,4% |
| Уважение | Count | 17 | 15 | 0 | 11 | 1 | 44 |
| | % within $x_8m | 38,6% | 34,1% | 0,0% | 25,0% | 2,3% | |
| | % within x_18 | 1,6% | 1,4% | 0,0% | 1,3% | 1,5% | |
| | % of Total | ,6% | ,5% | 0,0% | ,4% | ,0% | 1,4% |
| Успех | Count | 33 | 37 | 1 | 26 | 0 | 97 |
| | % within $x_8m | 34,0% | 38,1% | 1,0% | 26,8% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 3,2% | 3,5% | 7,1% | 3,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 1,2% | ,0% | ,9% | 0,0% | 3,2% |
| Удобство | Count | 5 | 5 | 0 | 7 | 0 | 17 |
| | % within $x_8m | 29,4% | 29,4% | 0,0% | 41,2% | 0,0% | |
| | % within x_18 | ,5% | ,5% | 0,0% | ,8% | 0,0% | |
| | % of Total | ,2% | ,2% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,6% |
| Пазарен лидер | Count | 17 | 15 | 0 | 22 | 0 | 54 |
| | % within $x_8m | 31,5% | 27,8% | 0,0% | 40,7% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,6% | 1,4% | 0,0% | 2,5% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | ,5% | 0,0% | ,7% | 0,0% | 1,8% |
| Без риск | Count | 3 | 2 | 1 | 2 | 0 | 8 |
| | % within $x_8m | 37,5% | 25,0% | 12,5% | 25,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | ,3% | ,2% | 7,1% | ,2% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | ,1% | ,0% | ,1% | 0,0% | ,3% |
| Независимост | Count | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 5 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 60,0% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | ,3% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Опит (преживяване) | Count | 33 | 39 | 0 | 30 | 2 | 104 |
| | | % within $x_8m | 31,7% | 37,5% | 0,0% | 28,8% | 1,9% | |
| | | % within x_18 | 3,2% | 3,7% | 0,0% | 3,5% | 3,1% | |
| | | % of Total | 1,1% | 1,3% | 0,0% | 1,0% | ,1% | 3,4% |
| | Ефективност | Count | 31 | 26 | 1 | 23 | 1 | 82 |
| | | % within $x_8m | 37,8% | 31,7% | 1,2% | 28,0% | 1,2% | |
| | | % within x_18 | 3,0% | 2,5% | 7,1% | 2,7% | 1,5% | |
| | | % of Total | 1,0% | ,9% | ,0% | ,8% | ,0% | 2,7% |
| | Консултиране | Count | 24 | 21 | 0 | 15 | 1 | 61 |
| | | % within $x_8m | 39,3% | 34,4% | 0,0% | 24,6% | 1,6% | |
| | | % within x_18 | 2,3% | 2,0% | 0,0% | 1,7% | 1,5% | |
| | | % of Total | ,8% | ,7% | 0,0% | ,5% | ,0% | 2,0% |
| | (пазарни) познания | Count | 33 | 35 | 1 | 23 | 1 | 93 |
| | | % within $x_8m | 35,5% | 37,6% | 1,1% | 24,7% | 1,1% | |
| | | % within x_18 | 3,2% | 3,3% | 7,1% | 2,7% | 1,5% | |
| | | % of Total | 1,1% | 1,1% | ,0% | ,8% | ,0% | 3,1% |
| | Продуктова специализация | Count | 32 | 32 | 0 | 26 | 1 | 91 |
| | | % within $x_8m | 35,2% | 35,2% | 0,0% | 28,6% | 1,1% | |
| | | % within x_18 | 3,1% | 3,0% | 0,0% | 3,0% | 1,5% | |
| | | % of Total | 1,1% | 1,1% | 0,0% | ,9% | ,0% | 3,0% |
| | Специфициране на дейността според нуждите на клиента | Count | 32 | 32 | 0 | 25 | 1 | 90 |
| | | % within $x_8m | 35,6% | 35,6% | 0,0% | 27,8% | 1,1% | |
| | | % within x_18 | 3,1% | 3,0% | 0,0% | 2,9% | 1,5% | |
| | | % of Total | 1,1% | 1,1% | 0,0% | ,8% | ,0% | 3,0% |
| | Динамизъм | Count | 28 | 28 | 0 | 21 | 1 | 78 |
| | | % within $x_8m | 35,9% | 35,9% | 0,0% | 26,9% | 1,3% | |
| | | % within x_18 | 2,7% | 2,7% | 0,0% | 2,4% | 1,5% | |
| | | % of Total | ,9% | ,9% | 0,0% | ,7% | ,0% | 2,6% |
| | Следпродажбено обслужване | Count | 10 | 3 | 0 | 5 | 0 | 18 |
| | | % within $x_8m | 55,6% | 16,7% | 0,0% | 27,8% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 1,0% | ,3% | 0,0% | ,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,3% | ,1% | 0,0% | ,2% | 0,0% | ,6% |
| | Ориентация към учене | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Упоритост в опитването | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Творчество (въображение) | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,1% |
| | Споделяне | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Забавление | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,1% |
| | Първо даваме | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Почтеност, интегритет, коректност | Count | 0 | 3 | 0 | 2 | 1 | 6 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 33,3% | 16,7% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,3% | 0,0% | ,2% | 1,5% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% | ,0% | ,2% |
| | Доброта | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| | Прагматизъм | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 1,5% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,1% |
| | Смирение | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Визия | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| Осъществяване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| Комуникиране | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,1% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | ,1% |
| Красотата работи по-добре | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| Разсъждаване | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| Щастие и благоденствие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| Отзивчивост | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| Наставничество | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| Стабилност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | |
| | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 1,5% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Спокойствие | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,5% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% |
| | (социална) отговорност (към обществото) | Count | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 5 |
| | | % within $x_8m | 20,0% | 20,0% | 0,0% | 40,0% | 20,0% | |
| | | % within x_18 | ,1% | ,1% | 0,0% | ,2% | 1,5% | |
| | | % of Total | ,0% | ,0% | 0,0% | ,1% | ,0% | ,2% |
| | Семеен бизнес | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% |
| | Процесно мислене | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Партньорство с бъдеще (ориентация към бъдещето) | Count | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% |
| | Етичност (етика) | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,1% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Загриженост за околната среда | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,1% |
| | Промяна | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Талант | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Проектен мениджмънт | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Здраве | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% |
| | Без тормоз | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Спазване на закона | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Човешки права | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Усърдие | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Поверителност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | (Оперативно) съвършенство | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Колегиалност | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Единство | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Холизъм | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Практическа ориентация | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Точно обслужване | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | (овластяване и) подотчетност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Бързина на отговора | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,1% |
| | Приспособяване (адресиране) към местните условия | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Лидерство | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Защита (подкрепа) | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Total | Count | 1046 | 1055 | 14 | 867 | 65 | 3047 |
| | % of Total | 34,3% | 34,6% | ,5% | 28,5% | 2,1% | 100,0% |

**Percentages and totals are based on responses.**
**a. Dichotomy group tabulated at value 1.**

**Таблица 29**

**Кростаблица между идентифицираните принципи на мениджмънта и отрасловата принадлежност на изследваните компании (по отношение на величината „Принципи на мениджмънта“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, на чиито интернет страници е посочен поне един принцип**

**$x_8m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | |
| Официални принципи на мениджмънта[a] | Иновация (иновативен дух) | Count | 30 | 14 | 2 | 32 | 3 | 4 | 85 |
| | | % within $x_8m | 35,3% | 16,5% | 2,4% | 37,6% | 3,5% | 4,7% | |
| | | % within x_24 | 57,7% | 53,8% | 28,6% | 39,5% | 42,9% | 33,3% | |
| | | % of Total | 16,2% | 7,6% | 1,1% | 17,3% | 1,6% | 2,2% | 45,9% |
| | Оптимизация | Count | 21 | 8 | 1 | 27 | 1 | 1 | 59 |
| | | % within $x_8m | 35,6% | 13,6% | 1,7% | 45,8% | 1,7% | 1,7% | |
| | | % within x_24 | 40,4% | 30,8% | 14,3% | 33,3% | 14,3% | 8,3% | |
| | | % of Total | 11,4% | 4,3% | ,5% | 14,6% | ,5% | ,5% | 31,9% |
| | Качество | Count | 45 | 12 | 6 | 57 | 5 | 5 | 130 |
| | | % within $x_8m | 34,6% | 9,2% | 4,6% | 43,8% | 3,8% | 3,8% | |
| | | % within x_24 | 86,5% | 46,2% | 85,7% | 70,4% | 71,4% | 41,7% | |
| | | % of Total | 24,3% | 6,5% | 3,2% | 30,8% | 2,7% | 2,7% | 70,3% |
| | Равни възможности, разнообразие и включване | Count | 18 | 5 | 3 | 35 | 2 | 3 | 66 |
| | | % within $x_8m | 27,3% | 7,6% | 4,5% | 53,0% | 3,0% | 4,5% | |
| | | % within x_24 | 34,6% | 19,2% | 42,9% | 43,2% | 28,6% | 25,0% | |
| | | % of Total | 9,7% | 2,7% | 1,6% | 18,9% | 1,1% | 1,6% | 35,7% |
| | Ефикасност | Count | 8 | 2 | 1 | 23 | 0 | 6 | 40 |
| | | % within $x_8m | 20,0% | 5,0% | 2,5% | 57,5% | 0,0% | 15,0% | |
| | | % within x_24 | 15,4% | 7,7% | 14,3% | 28,4% | 0,0% | 50,0% | |
| | | % of Total | 4,3% | 1,1% | ,5% | 12,4% | 0,0% | 3,2% | 21,6% |
| | Непрекъснато подобрение | Count | 30 | 7 | 5 | 43 | 2 | 3 | 90 |
| | | % within $x_8m | 33,3% | 7,8% | 5,6% | 47,8% | 2,2% | 3,3% | |
| | | % within x_24 | 57,7% | 26,9% | 71,4% | 53,1% | 28,6% | 25,0% | |
| | | % of Total | 16,2% | 3,8% | 2,7% | 23,2% | 1,1% | 1,6% | 48,6% |
| | Скорост | Count | 6 | 4 | 1 | 18 | 0 | 5 | 34 |
| | | % within $x_8m | 17,6% | 11,8% | 2,9% | 52,9% | 0,0% | 14,7% | |
| | | % within x_24 | 11,5% | 15,4% | 14,3% | 22,2% | 0,0% | 41,7% | |
| | | % of Total | 3,2% | 2,2% | ,5% | 9,7% | 0,0% | 2,7% | 18,4% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Гъвкавост | Count | 15 | 7 | 3 | 34 | 2 | 3 | 64 |
| | % within $x_8m | 23,4% | 10,9% | 4,7% | 53,1% | 3,1% | 4,7% | |
| | % within x_24 | 28,8% | 26,9% | 42,9% | 42,0% | 28,6% | 25,0% | |
| | % of Total | 8,1% | 3,8% | 1,6% | 18,4% | 1,1% | 1,6% | 34,6% |
| Пъргавост (пъргаво мислене) | Count | 4 | 2 | 0 | 13 | 0 | 2 | 21 |
| | % within $x_8m | 19,0% | 9,5% | 0,0% | 61,9% | 0,0% | 9,5% | |
| | % within x_24 | 7,7% | 7,7% | 0,0% | 16,0% | 0,0% | 16,7% | |
| | % of Total | 2,2% | 1,1% | 0,0% | 7,0% | 0,0% | 1,1% | 11,4% |
| Прозрачност | Count | 7 | 4 | 2 | 18 | 1 | 2 | 34 |
| | % within $x_8m | 20,6% | 11,8% | 5,9% | 52,9% | 2,9% | 5,9% | |
| | % within x_24 | 13,5% | 15,4% | 28,6% | 22,2% | 14,3% | 16,7% | |
| | % of Total | 3,8% | 2,2% | 1,1% | 9,7% | ,5% | 1,1% | 18,4% |
| Надеждност | Count | 21 | 4 | 3 | 30 | 3 | 5 | 66 |
| | % within $x_8m | 31,8% | 6,1% | 4,5% | 45,5% | 4,5% | 7,6% | |
| | % within x_24 | 40,4% | 15,4% | 42,9% | 37,0% | 42,9% | 41,7% | |
| | % of Total | 11,4% | 2,2% | 1,6% | 16,2% | 1,6% | 2,7% | 35,7% |
| Хора (ориентация към хората) | Count | 26 | 6 | 3 | 34 | 2 | 5 | 76 |
| | % within $x_8m | 34,2% | 7,9% | 3,9% | 44,7% | 2,6% | 6,6% | |
| | % within x_24 | 50,0% | 23,1% | 42,9% | 42,0% | 28,6% | 41,7% | |
| | % of Total | 14,1% | 3,2% | 1,6% | 18,4% | 1,1% | 2,7% | 41,1% |
| Професионализъм | Count | 32 | 8 | 3 | 51 | 4 | 6 | 104 |
| | % within $x_8m | 30,8% | 7,7% | 2,9% | 49,0% | 3,8% | 5,8% | |
| | % within x_24 | 61,5% | 30,8% | 42,9% | 63,0% | 57,1% | 50,0% | |
| | % of Total | 17,3% | 4,3% | 1,6% | 27,6% | 2,2% | 3,2% | 56,2% |
| Сигурност | Count | 20 | 6 | 2 | 31 | 1 | 1 | 61 |
| | % within $x_8m | 32,8% | 9,8% | 3,3% | 50,8% | 1,6% | 1,6% | |
| | % within x_24 | 38,5% | 23,1% | 28,6% | 38,3% | 14,3% | 8,3% | |
| | % of Total | 10,8% | 3,2% | 1,1% | 16,8% | ,5% | ,5% | 33,0% |
| (оживена) екипна работа | Count | 22 | 5 | 4 | 36 | 2 | 4 | 73 |
| | % within $x_8m | 30,1% | 6,8% | 5,5% | 49,3% | 2,7% | 5,5% | |
| | % within x_24 | 42,3% | 19,2% | 57,1% | 44,4% | 28,6% | 33,3% | |
| | % of Total | 11,9% | 2,7% | 2,2% | 19,5% | 1,1% | 2,2% | 39,5% |
| Култура на загриженост | Count | 22 | 5 | 2 | 29 | 2 | 1 | 61 |
| | % within $x_8m | 36,1% | 8,2% | 3,3% | 47,5% | 3,3% | 1,6% | |
| | % within x_24 | 42,3% | 19,2% | 28,6% | 35,8% | 28,6% | 8,3% | |
| | % of Total | 11,9% | 2,7% | 1,1% | 15,7% | 1,1% | ,5% | 33,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Клиентите са най-важни | Count | 39 | 11 | 5 | 49 | 3 | 8 | 115 |
| | % within $x_8m | 33,9% | 9,6% | 4,3% | 42,6% | 2,6% | 7,0% | |
| | % within x_24 | 75,0% | 42,3% | 71,4% | 60,5% | 42,9% | 66,7% | |
| | % of Total | 21,1% | 5,9% | 2,7% | 26,5% | 1,6% | 4,3% | 62,2% |
| Сътрудничество/ партньорство (с клиентите) | Count | 36 | 8 | 6 | 51 | 4 | 6 | 111 |
| | % within $x_8m | 32,4% | 7,2% | 5,4% | 45,9% | 3,6% | 5,4% | |
| | % within x_24 | 69,2% | 30,8% | 85,7% | 63,0% | 57,1% | 50,0% | |
| | % of Total | 19,5% | 4,3% | 3,2% | 27,6% | 2,2% | 3,2% | 60,0% |
| Преследване на измерими резултати | Count | 29 | 9 | 2 | 41 | 2 | 0 | 83 |
| | % within $x_8m | 34,9% | 10,8% | 2,4% | 49,4% | 2,4% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 55,8% | 34,6% | 28,6% | 50,6% | 28,6% | 0,0% | |
| | % of Total | 15,7% | 4,9% | 1,1% | 22,2% | 1,1% | 0,0% | 44,9% |
| Дългосрочна ориентация | Count | 27 | 7 | 2 | 42 | 3 | 3 | 84 |
| | % within $x_8m | 32,1% | 8,3% | 2,4% | 50,0% | 3,6% | 3,6% | |
| | % within x_24 | 51,9% | 26,9% | 28,6% | 51,9% | 42,9% | 25,0% | |
| | % of Total | 14,6% | 3,8% | 1,1% | 22,7% | 1,6% | 1,6% | 45,4% |
| Ориентация към печалба | Count | 6 | 1 | 0 | 8 | 1 | 1 | 17 |
| | % within $x_8m | 35,3% | 5,9% | 0,0% | 47,1% | 5,9% | 5,9% | |
| | % within x_24 | 11,5% | 3,8% | 0,0% | 9,9% | 14,3% | 8,3% | |
| | % of Total | 3,2% | ,5% | 0,0% | 4,3% | ,5% | ,5% | 9,2% |
| Конкурентно ценообразуване | Count | 6 | 0 | 1 | 11 | 0 | 0 | 18 |
| | % within $x_8m | 33,3% | 0,0% | 5,6% | 61,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 11,5% | 0,0% | 14,3% | 13,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 3,2% | 0,0% | ,5% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 9,7% |
| Безопасност | Count | 12 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 20 |
| | % within $x_8m | 60,0% | 0,0% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 23,1% | 0,0% | 0,0% | 9,9% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 6,5% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 0,0% | 0,0% | 10,8% |
| Ориентация към високите технологии | Count | 12 | 3 | 2 | 14 | 1 | 0 | 32 |
| | % within $x_8m | 37,5% | 9,4% | 6,3% | 43,8% | 3,1% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 23,1% | 11,5% | 28,6% | 17,3% | 14,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 6,5% | 1,6% | 1,1% | 7,6% | ,5% | 0,0% | 17,3% |
| Да бъде ролеви модел | Count | 6 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 12 |
| | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 8,3% | 41,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 11,5% | 0,0% | 14,3% | 6,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 3,2% | 0,0% | ,5% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 6,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Споразумяване относно целите | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Делегиране | Count | 7 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 12 |
| | | % within $x_8m | 58,3% | 0,0% | 8,3% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 13,5% | 0,0% | 14,3% | 4,9% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 3,8% | 0,0% | ,5% | 2,2% | 0,0% | 0,0% | 6,5% |
| | Информиране и комуникиране | Count | 8 | 4 | 3 | 23 | 1 | 2 | 41 |
| | | % within $x_8m | 19,5% | 9,8% | 7,3% | 56,1% | 2,4% | 4,9% | |
| | | % within x_24 | 15,4% | 15,4% | 42,9% | 28,4% | 14,3% | 16,7% | |
| | | % of Total | 4,3% | 2,2% | 1,6% | 12,4% | ,5% | 1,1% | 22,2% |
| | Предоставяне на обратна връзка | Count | 17 | 5 | 1 | 30 | 2 | 0 | 55 |
| | | % within $x_8m | 30,9% | 9,1% | 1,8% | 54,5% | 3,6% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 32,7% | 19,2% | 14,3% | 37,0% | 28,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | 9,2% | 2,7% | ,5% | 16,2% | 1,1% | 0,0% | 29,7% |
| | Поддържане на представянето/ изпълнението | Count | 28 | 9 | 3 | 45 | 3 | 2 | 90 |
| | | % within $x_8m | 31,1% | 10,0% | 3,3% | 50,0% | 3,3% | 2,2% | |
| | | % within x_24 | 53,8% | 34,6% | 42,9% | 55,6% | 42,9% | 16,7% | |
| | | % of Total | 15,1% | 4,9% | 1,6% | 24,3% | 1,6% | 1,1% | 48,6% |
| | Окуражаване и поставяне на предизвикателства | Count | 21 | 8 | 2 | 34 | 3 | 0 | 68 |
| | | % within $x_8m | 30,9% | 11,8% | 2,9% | 50,0% | 4,4% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 40,4% | 30,8% | 28,6% | 42,0% | 42,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 11,4% | 4,3% | 1,1% | 18,4% | 1,6% | 0,0% | 36,8% |
| | Утвърждаване на иновативна култура | Count | 24 | 7 | 1 | 31 | 2 | 1 | 66 |
| | | % within $x_8m | 36,4% | 10,6% | 1,5% | 47,0% | 3,0% | 1,5% | |
| | | % within x_24 | 46,2% | 26,9% | 14,3% | 38,3% | 28,6% | 8,3% | |
| | | % of Total | 13,0% | 3,8% | ,5% | 16,8% | 1,1% | ,5% | 35,7% |
| | Доверие | Count | 20 | 8 | 1 | 34 | 3 | 3 | 69 |
| | | % within $x_8m | 29,0% | 11,6% | 1,4% | 49,3% | 4,3% | 4,3% | |
| | | % within x_24 | 38,5% | 30,8% | 14,3% | 42,0% | 42,9% | 25,0% | |
| | | % of Total | 10,8% | 4,3% | ,5% | 18,4% | 1,6% | 1,6% | 37,3% |
| | Солидарност | Count | 12 | 1 | 1 | 13 | 1 | 0 | 28 |
| | | % within $x_8m | 42,9% | 3,6% | 3,6% | 46,4% | 3,6% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 23,1% | 3,8% | 14,3% | 16,0% | 14,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 6,5% | ,5% | ,5% | 7,0% | ,5% | 0,0% | 15,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Посветеност | Count | 24 | 5 | 2 | 34 | 2 | 1 | 68 |
| | % within $x_8m | 35,3% | 7,4% | 2,9% | 50,0% | 2,9% | 1,5% | |
| | % within x_24 | 46,2% | 19,2% | 28,6% | 42,0% | 28,6% | 8,3% | |
| | % of Total | 13,0% | 2,7% | 1,1% | 18,4% | 1,1% | ,5% | 36,8% |
| Скромност | Count | 4 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 9 |
| | % within $x_8m | 44,4% | 0,0% | 0,0% | 55,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 6,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 2,2% | 0,0% | 0,0% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 4,9% |
| Устойчиво развитие | Count | 30 | 5 | 1 | 31 | 2 | 5 | 74 |
| | % within $x_8m | 40,5% | 6,8% | 1,4% | 41,9% | 2,7% | 6,8% | |
| | % within x_24 | 57,7% | 19,2% | 14,3% | 38,3% | 28,6% | 41,7% | |
| | % of Total | 16,2% | 2,7% | ,5% | 16,8% | 1,1% | 2,7% | 40,0% |
| Уважение | Count | 13 | 3 | 1 | 24 | 2 | 1 | 44 |
| | % within $x_8m | 29,5% | 6,8% | 2,3% | 54,5% | 4,5% | 2,3% | |
| | % within x_24 | 25,0% | 11,5% | 14,3% | 29,6% | 28,6% | 8,3% | |
| | % of Total | 7,0% | 1,6% | ,5% | 13,0% | 1,1% | ,5% | 23,8% |
| Успех | Count | 32 | 7 | 4 | 47 | 2 | 5 | 97 |
| | % within $x_8m | 33,0% | 7,2% | 4,1% | 48,5% | 2,1% | 5,2% | |
| | % within x_24 | 61,5% | 26,9% | 57,1% | 58,0% | 28,6% | 41,7% | |
| | % of Total | 17,3% | 3,8% | 2,2% | 25,4% | 1,1% | 2,7% | 52,4% |
| Удобство | Count | 5 | 0 | 1 | 11 | 0 | 0 | 17 |
| | % within $x_8m | 29,4% | 0,0% | 5,9% | 64,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 9,6% | 0,0% | 14,3% | 13,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 2,7% | 0,0% | ,5% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 9,2% |
| Пазарен лидер | Count | 18 | 2 | 1 | 32 | 0 | 1 | 54 |
| | % within $x_8m | 33,3% | 3,7% | 1,9% | 59,3% | 0,0% | 1,9% | |
| | % within x_24 | 34,6% | 7,7% | 14,3% | 39,5% | 0,0% | 8,3% | |
| | % of Total | 9,7% | 1,1% | ,5% | 17,3% | 0,0% | ,5% | 29,2% |
| Без риск | Count | 6 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 8 |
| | % within $x_8m | 75,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 11,5% | 0,0% | 0,0% | 2,5% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 3,2% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 4,3% |
| Независимост | Count | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 |
| | % within $x_8m | 40,0% | 20,0% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 3,8% | 3,8% | 0,0% | 2,5% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | ,5% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 2,7% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Опит (преживяване) | Count | 36 | 10 | 4 | 48 | 2 | 4 | 104 |
| | | % within $x_8m | 34,6% | 9,6% | 3,8% | 46,2% | 1,9% | 3,8% | |
| | | % within x_24 | 69,2% | 38,5% | 57,1% | 59,3% | 28,6% | 33,3% | |
| | | % of Total | 19,5% | 5,4% | 2,2% | 25,9% | 1,1% | 2,2% | 56,2% |
| | Ефективност | Count | 27 | 10 | 2 | 38 | 2 | 3 | 82 |
| | | % within $x_8m | 32,9% | 12,2% | 2,4% | 46,3% | 2,4% | 3,7% | |
| | | % within x_24 | 51,9% | 38,5% | 28,6% | 46,9% | 28,6% | 25,0% | |
| | | % of Total | 14,6% | 5,4% | 1,1% | 20,5% | 1,1% | 1,6% | 44,3% |
| | Консултиране | Count | 9 | 9 | 2 | 37 | 1 | 3 | 61 |
| | | % within $x_8m | 14,8% | 14,8% | 3,3% | 60,7% | 1,6% | 4,9% | |
| | | % within x_24 | 17,3% | 34,6% | 28,6% | 45,7% | 14,3% | 25,0% | |
| | | % of Total | 4,9% | 4,9% | 1,1% | 20,0% | ,5% | 1,6% | 33,0% |
| | (пазарни) познания | Count | 34 | 6 | 3 | 43 | 3 | 4 | 93 |
| | | % within $x_8m | 36,6% | 6,5% | 3,2% | 46,2% | 3,2% | 4,3% | |
| | | % within x_24 | 65,4% | 23,1% | 42,9% | 53,1% | 42,9% | 33,3% | |
| | | % of Total | 18,4% | 3,2% | 1,6% | 23,2% | 1,6% | 2,2% | 50,3% |
| | Продуктова специализация | Count | 35 | 9 | 2 | 42 | 3 | 0 | 91 |
| | | % within $x_8m | 38,5% | 9,9% | 2,2% | 46,2% | 3,3% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 67,3% | 34,6% | 28,6% | 51,9% | 42,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 18,9% | 4,9% | 1,1% | 22,7% | 1,6% | 0,0% | 49,2% |
| | Специфициране на дейността според нуждите на клиента | Count | 26 | 7 | 3 | 49 | 4 | 1 | 90 |
| | | % within $x_8m | 28,9% | 7,8% | 3,3% | 54,4% | 4,4% | 1,1% | |
| | | % within x_24 | 50,0% | 26,9% | 42,9% | 60,5% | 57,1% | 8,3% | |
| | | % of Total | 14,1% | 3,8% | 1,6% | 26,5% | 2,2% | ,5% | 48,6% |
| | Динамизъм | Count | 23 | 10 | 2 | 36 | 2 | 5 | 78 |
| | | % within $x_8m | 29,5% | 12,8% | 2,6% | 46,2% | 2,6% | 6,4% | |
| | | % within x_24 | 44,2% | 38,5% | 28,6% | 44,4% | 28,6% | 41,7% | |
| | | % of Total | 12,4% | 5,4% | 1,1% | 19,5% | 1,1% | 2,7% | 42,2% |
| | Следпродажбено обслужване | Count | 5 | 1 | 1 | 9 | 2 | 0 | 18 |
| | | % within $x_8m | 27,8% | 5,6% | 5,6% | 50,0% | 11,1% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 9,6% | 3,8% | 14,3% | 11,1% | 28,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,7% | ,5% | ,5% | 4,9% | 1,1% | 0,0% | 9,7% |
| | Ориентация към учене | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Упоритост в опитването | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Творчество (въображение) | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Споделяне | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Забавление | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Първо даваме | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Почтеност, интегритет, коректност | Count | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 6 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 11,5% | 0,0% | 3,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 3,2% |
| | Доброта | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Прагматизъм | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Смирение | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Визия | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Осъществяване | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Комуникиране | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Красотата работи по-добре | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Разсъждаване | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Щастие и благоденствие | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Отзивчивост | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Наставничество | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Стабилност | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Спокойствие | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| (социална) отговорност (към обществото) | Count | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| | % within $x_8m | 20,0% | 20,0% | 0,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 3,8% | 0,0% | 1,2% | 14,3% | 8,3% | |
| | % of Total | ,5% | ,5% | 0,0% | ,5% | ,5% | ,5% | 2,7% |
| Семеен бизнес | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Процесно мислене | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Партньорство с бъдеще (ориентация към бъдещето) | Count | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 5,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,6% |
| Етичност (етика) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 14,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | ,5% | 0,0% | 1,1% |
| Загриженост за околната среда | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 14,3% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 1,1% |
| Промяна | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Талант | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Проектен мениджмънт | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 14,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | ,5% |
| Здраве | Count | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Без тормоз | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Спазване на закона | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Човешки права | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Усърдие | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Поверителност | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| (Оперативно) съвършенство | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Колегиалност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Единство | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Холизъм | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Практическа ориентация | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Точно обслужване | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | (овластяване и) подотчетност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Бързина на отговора | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,5% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| | Приспособяване (адресиране) към местните условия | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| | Лидерство | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Защита (подкрепа) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | ,5% |
| Total | Count | 52 | 26 | 7 | 81 | 7 | 12 | 185 |
| | % of Total | 28,1% | 14,1% | 3,8% | 43,8% | 3,8% | 6,5% | 100,0% |

**Percentages and totals are based on respondents.**
**a. Dichotomy group tabulated at value 1.**

**Таблица 30**

**Кростаблица между идентифицираните принципи на мениджмънта и отрасловата принадлежност на изследваните компании (по отношение на величината „Принципи на мениджмънта“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните принципи сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_8m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | |
| Официални принципи на мениджмънта[a] | Иновация (иновативен дух) | Count | 30 | 14 | 2 | 32 | 3 | 4 | 85 |
| | | % within $x_8m | 35,3% | 16,5% | 2,4% | 37,6% | 3,5% | 4,7% | |
| | | % within x_24 | 3,1% | 4,8% | 2,0% | 2,2% | 3,3% | 3,4% | |
| | | % of Total | 1,0% | ,5% | ,1% | 1,1% | ,1% | ,1% | 2,8% |
| | Оптимизация | Count | 21 | 8 | 1 | 27 | 1 | 1 | 59 |
| | | % within $x_8m | 35,6% | 13,6% | 1,7% | 45,8% | 1,7% | 1,7% | |
| | | % within x_24 | 2,1% | 2,7% | 1,0% | 1,8% | 1,1% | ,9% | |
| | | % of Total | ,7% | ,3% | ,0% | ,9% | ,0% | ,0% | 1,9% |
| | Качество | Count | 45 | 12 | 6 | 57 | 5 | 5 | 130 |
| | | % within $x_8m | 34,6% | 9,2% | 4,6% | 43,8% | 3,8% | 3,8% | |
| | | % within x_24 | 4,6% | 4,1% | 5,9% | 3,9% | 5,6% | 4,3% | |
| | | % of Total | 1,5% | ,4% | ,2% | 1,9% | ,2% | ,2% | 4,3% |
| | Равни възможности, разнообразие и включване | Count | 18 | 5 | 3 | 35 | 2 | 3 | 66 |
| | | % within $x_8m | 27,3% | 7,6% | 4,5% | 53,0% | 3,0% | 4,5% | |
| | | % within x_24 | 1,8% | 1,7% | 2,9% | 2,4% | 2,2% | 2,6% | |
| | | % of Total | ,6% | ,2% | ,1% | 1,1% | ,1% | ,1% | 2,2% |
| | Ефикасност | Count | 8 | 2 | 1 | 23 | 0 | 6 | 40 |
| | | % within $x_8m | 20,0% | 5,0% | 2,5% | 57,5% | 0,0% | 15,0% | |
| | | % within x_24 | ,8% | ,7% | 1,0% | 1,6% | 0,0% | 5,2% | |
| | | % of Total | ,3% | ,1% | ,0% | ,8% | 0,0% | ,2% | 1,3% |
| | Непрекъснато подобрение | Count | 30 | 7 | 5 | 43 | 2 | 3 | 90 |
| | | % within $x_8m | 33,3% | 7,8% | 5,6% | 47,8% | 2,2% | 3,3% | |
| | | % within x_24 | 3,1% | 2,4% | 4,9% | 2,9% | 2,2% | 2,6% | |
| | | % of Total | 1,0% | ,2% | ,2% | 1,4% | ,1% | ,1% | 3,0% |
| | Скорост | Count | 6 | 4 | 1 | 18 | 0 | 5 | 34 |
| | | % within $x_8m | 17,6% | 11,8% | 2,9% | 52,9% | 0,0% | 14,7% | |
| | | % within x_24 | ,6% | 1,4% | 1,0% | 1,2% | 0,0% | 4,3% | |
| | | % of Total | ,2% | ,1% | ,0% | ,6% | 0,0% | ,2% | 1,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Гъвкавост | Count | 15 | 7 | 3 | 34 | 2 | 3 | 64 |
| | | % within $x_8m | 23,4% | 10,9% | 4,7% | 53,1% | 3,1% | 4,7% | |
| | | % within x_24 | 1,5% | 2,4% | 2,9% | 2,3% | 2,2% | 2,6% | |
| | | % of Total | ,5% | ,2% | ,1% | 1,1% | ,1% | ,1% | 2,1% |
| | Пъргавост (пъргаво мислене) | Count | 4 | 2 | 0 | 13 | 0 | 2 | 21 |
| | | % within $x_8m | 19,0% | 9,5% | 0,0% | 61,9% | 0,0% | 9,5% | |
| | | % within x_24 | ,4% | ,7% | 0,0% | ,9% | 0,0% | 1,7% | |
| | | % of Total | ,1% | ,1% | 0,0% | ,4% | 0,0% | ,1% | ,7% |
| | Прозрачност | Count | 7 | 4 | 2 | 18 | 1 | 2 | 34 |
| | | % within $x_8m | 20,6% | 11,8% | 5,9% | 52,9% | 2,9% | 5,9% | |
| | | % within x_24 | ,7% | 1,4% | 2,0% | 1,2% | 1,1% | 1,7% | |
| | | % of Total | ,2% | ,1% | ,1% | ,6% | ,0% | ,1% | 1,1% |
| | Надеждност | Count | 21 | 4 | 3 | 30 | 3 | 5 | 66 |
| | | % within $x_8m | 31,8% | 6,1% | 4,5% | 45,5% | 4,5% | 7,6% | |
| | | % within x_24 | 2,1% | 1,4% | 2,9% | 2,0% | 3,3% | 4,3% | |
| | | % of Total | ,7% | ,1% | ,1% | 1,0% | ,1% | ,2% | 2,2% |
| | Хора (ориентация към хората) | Count | 26 | 6 | 3 | 34 | 2 | 5 | 76 |
| | | % within $x_8m | 34,2% | 7,9% | 3,9% | 44,7% | 2,6% | 6,6% | |
| | | % within x_24 | 2,6% | 2,1% | 2,9% | 2,3% | 2,2% | 4,3% | |
| | | % of Total | ,9% | ,2% | ,1% | 1,1% | ,1% | ,2% | 2,5% |
| | Професионализъм | Count | 32 | 8 | 3 | 51 | 4 | 6 | 104 |
| | | % within $x_8m | 30,8% | 7,7% | 2,9% | 49,0% | 3,8% | 5,8% | |
| | | % within x_24 | 3,3% | 2,7% | 2,9% | 3,5% | 4,4% | 5,2% | |
| | | % of Total | 1,1% | ,3% | ,1% | 1,7% | ,1% | ,2% | 3,4% |
| | Сигурност | Count | 20 | 6 | 2 | 31 | 1 | 1 | 61 |
| | | % within $x_8m | 32,8% | 9,8% | 3,3% | 50,8% | 1,6% | 1,6% | |
| | | % within x_24 | 2,0% | 2,1% | 2,0% | 2,1% | 1,1% | ,9% | |
| | | % of Total | ,7% | ,2% | ,1% | 1,0% | ,0% | ,0% | 2,0% |
| | (оживена) екипна работа | Count | 22 | 5 | 4 | 36 | 2 | 4 | 73 |
| | | % within $x_8m | 30,1% | 6,8% | 5,5% | 49,3% | 2,7% | 5,5% | |
| | | % within x_24 | 2,2% | 1,7% | 3,9% | 2,5% | 2,2% | 3,4% | |
| | | % of Total | ,7% | ,2% | ,1% | 1,2% | ,1% | ,1% | 2,4% |
| | Култура на загриженост | Count | 22 | 5 | 2 | 29 | 2 | 1 | 61 |
| | | % within $x_8m | 36,1% | 8,2% | 3,3% | 47,5% | 3,3% | 1,6% | |
| | | % within x_24 | 2,2% | 1,7% | 2,0% | 2,0% | 2,2% | ,9% | |
| | | % of Total | ,7% | ,2% | ,1% | 1,0% | ,1% | ,0% | 2,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Клиентите са най-важни | Count | 39 | 11 | 5 | 49 | 3 | 8 | 115 |
| | % within $x_8m | 33,9% | 9,6% | 4,3% | 42,6% | 2,6% | 7,0% | |
| | % within x_24 | 4,0% | 3,8% | 4,9% | 3,3% | 3,3% | 6,9% | |
| | % of Total | 1,3% | ,4% | ,2% | 1,6% | ,1% | ,3% | 3,8% |
| Сътрудничество/ партньорство (с клиентите) | Count | 36 | 8 | 6 | 51 | 4 | 6 | 111 |
| | % within $x_8m | 32,4% | 7,2% | 5,4% | 45,9% | 3,6% | 5,4% | |
| | % within x_24 | 3,7% | 2,7% | 5,9% | 3,5% | 4,4% | 5,2% | |
| | % of Total | 1,2% | ,3% | ,2% | 1,7% | ,1% | ,2% | 3,6% |
| Преследване на измерими резултати | Count | 29 | 9 | 2 | 41 | 2 | 0 | 83 |
| | % within $x_8m | 34,9% | 10,8% | 2,4% | 49,4% | 2,4% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 3,0% | 3,1% | 2,0% | 2,8% | 2,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,0% | ,3% | ,1% | 1,3% | ,1% | 0,0% | 2,7% |
| Дългосрочна ориентация | Count | 27 | 7 | 2 | 42 | 3 | 3 | 84 |
| | % within $x_8m | 32,1% | 8,3% | 2,4% | 50,0% | 3,6% | 3,6% | |
| | % within x_24 | 2,7% | 2,4% | 2,0% | 2,9% | 3,3% | 2,6% | |
| | % of Total | ,9% | ,2% | ,1% | 1,4% | ,1% | ,1% | 2,8% |
| Ориентация към печалба | Count | 6 | 1 | 0 | 8 | 1 | 1 | 17 |
| | % within $x_8m | 35,3% | 5,9% | 0,0% | 47,1% | 5,9% | 5,9% | |
| | % within x_24 | ,6% | ,3% | 0,0% | ,5% | 1,1% | ,9% | |
| | % of Total | ,2% | ,0% | 0,0% | ,3% | ,0% | ,0% | ,6% |
| Конкурентно ценообразуване | Count | 6 | 0 | 1 | 11 | 0 | 0 | 18 |
| | % within $x_8m | 33,3% | 0,0% | 5,6% | 61,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | ,6% | 0,0% | 1,0% | ,8% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,2% | 0,0% | ,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| Безопасност | Count | 12 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 20 |
| | % within $x_8m | 60,0% | 0,0% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,2% | 0,0% | 0,0% | ,5% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,4% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | ,7% |
| Ориентация към високите технологии | Count | 12 | 3 | 2 | 14 | 1 | 0 | 32 |
| | % within $x_8m | 37,5% | 9,4% | 6,3% | 43,8% | 3,1% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,2% | 1,0% | 2,0% | 1,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | % of Total | ,4% | ,1% | ,1% | ,5% | ,0% | 0,0% | 1,1% |
| Да бъде ролеви модел | Count | 6 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 12 |
| | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 8,3% | 41,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | ,6% | 0,0% | 1,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,2% | 0,0% | ,0% | ,2% | 0,0% | 0,0% | ,4% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Споразумяване относно целите | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Делегиране | Count | 7 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 12 |
| | % within $x_8m | 58,3% | 0,0% | 8,3% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | ,7% | 0,0% | 1,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,2% | 0,0% | ,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,4% |
| Информиране и комуникиране | Count | 8 | 4 | 3 | 23 | 1 | 2 | 41 |
| | % within $x_8m | 19,5% | 9,8% | 7,3% | 56,1% | 2,4% | 4,9% | |
| | % within x_24 | ,8% | 1,4% | 2,9% | 1,6% | 1,1% | 1,7% | |
| | % of Total | ,3% | ,1% | ,1% | ,8% | ,0% | ,1% | 1,3% |
| Предоставяне на обратна връзка | Count | 17 | 5 | 1 | 30 | 2 | 0 | 55 |
| | % within $x_8m | 30,9% | 9,1% | 1,8% | 54,5% | 3,6% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,7% | 1,7% | 1,0% | 2,0% | 2,2% | 0,0% | |
| | % of Total | ,6% | ,2% | ,0% | 1,0% | ,1% | 0,0% | 1,8% |
| Поддържане на представянето/ изпълнението | Count | 28 | 9 | 3 | 45 | 3 | 2 | 90 |
| | % within $x_8m | 31,1% | 10,0% | 3,3% | 50,0% | 3,3% | 2,2% | |
| | % within x_24 | 2,8% | 3,1% | 2,9% | 3,1% | 3,3% | 1,7% | |
| | % of Total | ,9% | ,3% | ,1% | 1,5% | ,1% | ,1% | 3,0% |
| Окуражаване и поставяне на предизвикателства | Count | 21 | 8 | 2 | 34 | 3 | 0 | 68 |
| | % within $x_8m | 30,9% | 11,8% | 2,9% | 50,0% | 4,4% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 2,1% | 2,7% | 2,0% | 2,3% | 3,3% | 0,0% | |
| | % of Total | ,7% | ,3% | ,1% | 1,1% | ,1% | 0,0% | 2,2% |
| Утвърждаване на иновативна култура | Count | 24 | 7 | 1 | 31 | 2 | 1 | 66 |
| | % within $x_8m | 36,4% | 10,6% | 1,5% | 47,0% | 3,0% | 1,5% | |
| | % within x_24 | 2,4% | 2,4% | 1,0% | 2,1% | 2,2% | ,9% | |
| | % of Total | ,8% | ,2% | ,0% | 1,0% | ,1% | ,0% | 2,2% |
| Доверие | Count | 20 | 8 | 1 | 34 | 3 | 3 | 69 |
| | % within $x_8m | 29,0% | 11,6% | 1,4% | 49,3% | 4,3% | 4,3% | |
| | % within x_24 | 2,0% | 2,7% | 1,0% | 2,3% | 3,3% | 2,6% | |
| | % of Total | ,7% | ,3% | ,0% | 1,1% | ,1% | ,1% | 2,3% |
| Солидарност | Count | 12 | 1 | 1 | 13 | 1 | 0 | 28 |
| | % within $x_8m | 42,9% | 3,6% | 3,6% | 46,4% | 3,6% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,2% | ,3% | 1,0% | ,9% | 1,1% | 0,0% | |
| | % of Total | ,4% | ,0% | ,0% | ,4% | ,0% | 0,0% | ,9% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Посветеност | Count | 24 | 5 | 2 | 34 | 2 | 1 | 68 |
| | | % within $x_8m | 35,3% | 7,4% | 2,9% | 50,0% | 2,9% | 1,5% | |
| | | % within x_24 | 2,4% | 1,7% | 2,0% | 2,3% | 2,2% | ,9% | |
| | | % of Total | ,8% | ,2% | ,1% | 1,1% | ,1% | ,0% | 2,2% |
| | Скромност | Count | 4 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 9 |
| | | % within $x_8m | 44,4% | 0,0% | 0,0% | 55,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,4% | 0,0% | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | 0,0% | ,3% |
| | Устойчиво развитие | Count | 30 | 5 | 1 | 31 | 2 | 5 | 74 |
| | | % within $x_8m | 40,5% | 6,8% | 1,4% | 41,9% | 2,7% | 6,8% | |
| | | % within x_24 | 3,1% | 1,7% | 1,0% | 2,1% | 2,2% | 4,3% | |
| | | % of Total | 1,0% | ,2% | ,0% | 1,0% | ,1% | ,2% | 2,4% |
| | Уважение | Count | 13 | 3 | 1 | 24 | 2 | 1 | 44 |
| | | % within $x_8m | 29,5% | 6,8% | 2,3% | 54,5% | 4,5% | 2,3% | |
| | | % within x_24 | 1,3% | 1,0% | 1,0% | 1,6% | 2,2% | ,9% | |
| | | % of Total | ,4% | ,1% | ,0% | ,8% | ,1% | ,0% | 1,4% |
| | Успех | Count | 32 | 7 | 4 | 47 | 2 | 5 | 97 |
| | | % within $x_8m | 33,0% | 7,2% | 4,1% | 48,5% | 2,1% | 5,2% | |
| | | % within x_24 | 3,3% | 2,4% | 3,9% | 3,2% | 2,2% | 4,3% | |
| | | % of Total | 1,1% | ,2% | ,1% | 1,5% | ,1% | ,2% | 3,2% |
| | Удобство | Count | 5 | 0 | 1 | 11 | 0 | 0 | 17 |
| | | % within $x_8m | 29,4% | 0,0% | 5,9% | 64,7% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,5% | 0,0% | 1,0% | ,8% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | 0,0% | ,0% | ,4% | 0,0% | 0,0% | ,6% |
| | Пазарен лидер | Count | 18 | 2 | 1 | 32 | 0 | 1 | 54 |
| | | % within $x_8m | 33,3% | 3,7% | 1,9% | 59,3% | 0,0% | 1,9% | |
| | | % within x_24 | 1,8% | ,7% | 1,0% | 2,2% | 0,0% | ,9% | |
| | | % of Total | ,6% | ,1% | ,0% | 1,1% | 0,0% | ,0% | 1,8% |
| | Без риск | Count | 6 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 8 |
| | | % within $x_8m | 75,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,6% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,3% |
| | Независимост | Count | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 |
| | | % within $x_8m | 40,0% | 20,0% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,2% | ,3% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | ,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Опит (преживяване) | Count | 36 | 10 | 4 | 48 | 2 | 4 | 104 |
| | | % within $x_8m | 34,6% | 9,6% | 3,8% | 46,2% | 1,9% | 3,8% | |
| | | % within x_24 | 3,7% | 3,4% | 3,9% | 3,3% | 2,2% | 3,4% | |
| | | % of Total | 1,2% | ,3% | ,1% | 1,6% | ,1% | ,1% | 3,4% |
| | Ефективност | Count | 27 | 10 | 2 | 38 | 2 | 3 | 82 |
| | | % within $x_8m | 32,9% | 12,2% | 2,4% | 46,3% | 2,4% | 3,7% | |
| | | % within x_24 | 2,7% | 3,4% | 2,0% | 2,6% | 2,2% | 2,6% | |
| | | % of Total | ,9% | ,3% | ,1% | 1,2% | ,1% | ,1% | 2,7% |
| | Консултиране | Count | 9 | 9 | 2 | 37 | 1 | 3 | 61 |
| | | % within $x_8m | 14,8% | 14,8% | 3,3% | 60,7% | 1,6% | 4,9% | |
| | | % within x_24 | ,9% | 3,1% | 2,0% | 2,5% | 1,1% | 2,6% | |
| | | % of Total | ,3% | ,3% | ,1% | 1,2% | ,0% | ,1% | 2,0% |
| | (пазарни) познания | Count | 34 | 6 | 3 | 43 | 3 | 4 | 93 |
| | | % within $x_8m | 36,6% | 6,5% | 3,2% | 46,2% | 3,2% | 4,3% | |
| | | % within x_24 | 3,5% | 2,1% | 2,9% | 2,9% | 3,3% | 3,4% | |
| | | % of Total | 1,1% | ,2% | ,1% | 1,4% | ,1% | ,1% | 3,1% |
| | Продуктова специализация | Count | 35 | 9 | 2 | 42 | 3 | 0 | 91 |
| | | % within $x_8m | 38,5% | 9,9% | 2,2% | 46,2% | 3,3% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 3,6% | 3,1% | 2,0% | 2,9% | 3,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,1% | ,3% | ,1% | 1,4% | ,1% | 0,0% | 3,0% |
| | Специфициране на дейността според нуждите на клиента | Count | 26 | 7 | 3 | 49 | 4 | 1 | 90 |
| | | % within $x_8m | 28,9% | 7,8% | 3,3% | 54,4% | 4,4% | 1,1% | |
| | | % within x_24 | 2,6% | 2,4% | 2,9% | 3,3% | 4,4% | ,9% | |
| | | % of Total | ,9% | ,2% | ,1% | 1,6% | ,1% | ,0% | 3,0% |
| | Динамизъм | Count | 23 | 10 | 2 | 36 | 2 | 5 | 78 |
| | | % within $x_8m | 29,5% | 12,8% | 2,6% | 46,2% | 2,6% | 6,4% | |
| | | % within x_24 | 2,3% | 3,4% | 2,0% | 2,5% | 2,2% | 4,3% | |
| | | % of Total | ,8% | ,3% | ,1% | 1,2% | ,1% | ,2% | 2,6% |
| | Следпродажбено обслужване | Count | 5 | 1 | 1 | 9 | 2 | 0 | 18 |
| | | % within $x_8m | 27,8% | 5,6% | 5,6% | 50,0% | 11,1% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,5% | ,3% | 1,0% | ,6% | 2,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,2% | ,0% | ,0% | ,3% | ,1% | 0,0% | ,6% |
| | Ориентация към учене | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Упоритост в опитването | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Творчество (въображение) | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Споделяне | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Забавление | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Първо даваме | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Почтеност, интегритет, коректност | Count | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 6 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 1,0% | 0,0% | ,2% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,2% |
| | Доброта | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Прагматизъм | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Смирение | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Визия | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Осъществяване | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Комуникиране | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Красотата работи по-добре | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Разсъждаване | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Щастие и благоденствие | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Отзивчивост | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Наставничество | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Стабилност | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Спокойствие | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| (социална) отговорност (към обществото) | Count | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| | % within $x_8m | 20,0% | 20,0% | 0,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% | |
| | % within x_24 | ,1% | ,3% | 0,0% | ,1% | 1,1% | ,9% | |
| | % of Total | ,0% | ,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | ,0% | ,2% |
| Семеен бизнес | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Процесно мислене | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Партньорство с бъдеще (ориентация към бъдещето) | Count | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| Етичност (етика) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 1,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | ,0% | 0,0% | ,1% |
| Загриженост за околната среда | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | % within $x_8m | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,1% |
| Промяна | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Талант | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within $x_8m | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | ,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Проектен мениджмънт | Count | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | ,0% |
| | Здраве | Count | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Без тормоз | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Спазване на закона | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Човешки права | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Усърдие | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Поверителност | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | (Оперативно) съвършенство | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | ,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | ,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Колегиалност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Единство | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Холизъм | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Практическа ориентация | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Точно обслужване | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | (овластяване и) подотчетност | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Бързина на отговора | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | ,1% |
| | Приспособяване (адресиране) към местните условия | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| | Лидерство | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Защита (подкрепа) | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within $x_8m | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,1% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% | 0,0% | 0,0% | ,0% |
| Total | | Count | 983 | 292 | 102 | 1464 | 90 | 116 | 3047 |
| | | % of Total | 32,3% | 9,6% | 3,3% | 48,0% | 3,0% | 3,8% | 100,0% |

**Percentages and totals are based on responses.**
**a. Dichotomy group tabulated at value 1.**

**Таблица 31**

**Кростаблица между идентифицираните компоненти на мисията и принадлежността на изследваните компании към целеви работодателски организации (по отношение на величината „Компоненти на мисията“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, на чиито интернет страници е посочен поне един компонент)**

**$x_12m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | |
| Компоненти на мисията[a] | Специфициране на целеви пазари | Count | 8 | 56 | 17 | 2 | 0 | 12 | 1 | 0 | 18 | 2 | 116 |
| | | % within $x_12m | 6,9% | 48,3% | 14,7% | 1,7% | 0,0% | 10,3% | 0,9% | 0,0% | 15,5% | 1,7% | |
| | | % within x_17 | 11,4% | 93,3% | 100,0% | 6,9% | 0,0% | 22,2% | 1,9% | 0,0% | 100,0% | 15,4% | |
| | | % of Total | 2,2% | 15,7% | 4,8% | 0,6% | 0,0% | 3,4% | 0,3% | 0,0% | 5,0% | 0,6% | 32,5% |
| | Основни продукти и/или услуги | Count | 69 | 60 | 17 | 29 | 21 | 54 | 54 | 21 | 18 | 13 | 356 |
| | | % within $x_12m | 19,4% | 16,9% | 4,8% | 8,1% | 5,9% | 15,2% | 15,2% | 5,9% | 5,1% | 3,7% | |
| | | % within x_17 | 98,6% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |
| | | % of Total | 19,3% | 16,8% | 4,8% | 8,1% | 5,9% | 15,1% | 15,1% | 5,9% | 5,0% | 3,6% | 99,7% |
| | Географска област | Count | 3 | 39 | 13 | 5 | 6 | 5 | 10 | 0 | 7 | 8 | 96 |
| | | % within $x_12m | 3,1% | 40,6% | 13,5% | 5,2% | 6,3% | 5,2% | 10,4% | 0,0% | 7,3% | 8,3% | |
| | | % within x_17 | 4,3% | 65,0% | 76,5% | 17,2% | 28,6% | 9,3% | 18,5% | 0,0% | 38,9% | 61,5% | |
| | | % of Total | 0,8% | 10,9% | 3,6% | 1,4% | 1,7% | 1,4% | 2,8% | 0,0% | 2,0% | 2,2% | 26,9% |
| | Сърцевинна (основна) технология | Count | 5 | 28 | 14 | 0 | 0 | 5 | 4 | 0 | 16 | 0 | 72 |
| | | % within $x_12m | 6,9% | 38,9% | 19,4% | 0,0% | 0,0% | 6,9% | 5,6% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 7,1% | 46,7% | 82,4% | 0,0% | 0,0% | 9,3% | 7,4% | 0,0% | 88,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,4% | 7,8% | 3,9% | 0,0% | 0,0% | 1,4% | 1,1% | 0,0% | 4,5% | 0,0% | 20,2% |
| | Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността | Count | 9 | 37 | 13 | 3 | 2 | 9 | 4 | 3 | 14 | 1 | 95 |
| | | % within $x_12m | 9,5% | 38,9% | 13,7% | 3,2% | 2,1% | 9,5% | 4,2% | 3,2% | 14,7% | 1,1% | |
| | | % within x_17 | 12,9% | 61,7% | 76,5% | 10,3% | 9,5% | 16,7% | 7,4% | 14,3% | 77,8% | 7,7% | |
| | | % of Total | 2,5% | 10,4% | 3,6% | 0,8% | 0,6% | 2,5% | 1,1% | 0,8% | 3,9% | 0,3% | 26,6% |
| | Ключови елементи във фирмената философия | Count | 7 | 37 | 11 | 0 | 2 | 5 | 1 | 0 | 14 | 0 | 77 |
| | | % within $x_12m | 9,1% | 48,1% | 14,3% | 0,0% | 2,6% | 6,5% | 1,3% | 0,0% | 18,2% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 10,0% | 61,7% | 64,7% | 0,0% | 9,5% | 9,3% | 1,9% | 0,0% | 77,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,0% | 10,4% | 3,1% | 0,0% | 0,6% | 1,4% | 0,3% | 0,0% | 3,9% | 0,0% | 21,6% |
| | Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност | Count | 4 | 46 | 11 | 1 | 0 | 9 | 8 | 0 | 17 | 0 | 96 |
| | | % within $x_12m | 4,2% | 47,9% | 11,5% | 1,0% | 0,0% | 9,4% | 8,3% | 0,0% | 17,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 5,7% | 76,7% | 64,7% | 3,4% | 0,0% | 16,7% | 14,8% | 0,0% | 94,4% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,1% | 12,9% | 3,1% | 0,3% | 0,0% | 2,5% | 2,2% | 0,0% | 4,8% | 0,0% | 26,9% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Желан обществен имидж | Count | 6 | 41 | 11 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 13 | 0 | 82 |
| | % within $x_12m | 7,3% | 50,0% | 13,4% | 3,7% | 2,4% | 3,7% | 3,7% | 0,0% | 15,9% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 8,6% | 68,3% | 64,7% | 10,3% | 9,5% | 5,6% | 5,6% | 0,0% | 72,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,7% | 11,5% | 3,1% | 0,8% | 0,6% | 0,8% | 0,8% | 0,0% | 3,6% | 0,0% | 23,0% |
| Ценности/ вярвания | Count | 5 | 12 | 5 | 9 | 4 | 19 | 16 | 5 | 7 | 5 | 87 |
| | % within $x_12m | 5,7% | 13,8% | 5,7% | 10,3% | 4,6% | 21,8% | 18,4% | 5,7% | 8,0% | 5,7% | |
| | % within x_17 | 7,1% | 20,0% | 29,4% | 31,0% | 19,0% | 35,2% | 29,6% | 23,8% | 38,9% | 38,5% | |
| | % of Total | 1,4% | 3,4% | 1,4% | 2,5% | 1,1% | 5,3% | 4,5% | 1,4% | 2,0% | 1,4% | 24,4% |
| Желана конкурентна позиция | Count | 3 | 14 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 3 | 32 |
| | % within $x_12m | 9,4% | 43,8% | 9,4% | 9,4% | 3,1% | 3,1% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | 9,4% | |
| | % within x_17 | 4,3% | 23,3% | 17,6% | 10,3% | 4,8% | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 22,2% | 23,1% | |
| | % of Total | 0,8% | 3,9% | 0,8% | 0,8% | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,8% | 9,0% |
| Конкурентна стратегия | Count | 1 | 7 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 5 | 0 | 21 |
| | % within $x_12m | 4,8% | 33,3% | 9,5% | 0,0% | 4,8% | 9,5% | 9,5% | 4,8% | 23,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,4% | 11,7% | 11,8% | 0,0% | 4,8% | 3,7% | 3,7% | 4,8% | 27,8% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 2,0% | 0,6% | 0,0% | 0,3% | 0,6% | 0,6% | 0,3% | 1,4% | 0,0% | 5,9% |
| Поведенски стандарти | Count | 16 | 13 | 2 | 2 | 0 | 6 | 2 | 1 | 4 | 0 | 46 |
| | % within $x_12m | 34,8% | 28,3% | 4,3% | 4,3% | 0,0% | 13,0% | 4,3% | 2,2% | 8,7% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 22,9% | 21,7% | 11,8% | 6,9% | 0,0% | 11,1% | 3,7% | 4,8% | 22,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 4,5% | 3,6% | 0,6% | 0,6% | 0,0% | 1,7% | 0,6% | 0,3% | 1,1% | 0,0% | 12,9% |
| Цел на организацията | Count | 9 | 36 | 11 | 9 | 4 | 16 | 11 | 5 | 12 | 3 | 116 |
| | % within $x_12m | 7,8% | 31,0% | 9,5% | 7,8% | 3,4% | 13,8% | 9,5% | 4,3% | 10,3% | 2,6% | |
| | % within x_17 | 12,9% | 60,0% | 64,7% | 31,0% | 19,0% | 29,6% | 20,4% | 23,8% | 66,7% | 23,1% | |
| | % of Total | 2,5% | 10,1% | 3,1% | 2,5% | 1,1% | 4,5% | 3,1% | 1,4% | 3,4% | 0,8% | 32,5% |
| Организационни резултати | Count | 3 | 41 | 7 | 14 | 2 | 14 | 18 | 9 | 12 | 5 | 125 |
| | % within $x_12m | 2,4% | 32,8% | 5,6% | 11,2% | 1,6% | 11,2% | 14,4% | 7,2% | 9,6% | 4,0% | |
| | % within x_17 | 4,3% | 68,3% | 41,2% | 48,3% | 9,5% | 25,9% | 33,3% | 42,9% | 66,7% | 38,5% | |
| | % of Total | 0,8% | 11,5% | 2,0% | 3,9% | 0,6% | 3,9% | 5,0% | 2,5% | 3,4% | 1,4% | 35,0% |
| Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване | Count | 1 | 34 | 9 | 0 | 0 | 11 | 0 | 1 | 14 | 1 | 71 |
| | % within $x_12m | 1,4% | 47,9% | 12,7% | 0,0% | 0,0% | 15,5% | 0,0% | 1,4% | 19,7% | 1,4% | |
| | % within x_17 | 1,4% | 56,7% | 52,9% | 0,0% | 0,0% | 20,4% | 0,0% | 4,8% | 77,8% | 7,7% | |
| | % of Total | 0,3% | 9,5% | 2,5% | 0,0% | 0,0% | 3,1% | 0,0% | 0,3% | 3,9% | 0,3% | 19,9% |
| Отличаващи се компетентности | Count | 2 | 15 | 8 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 5 | 0 | 35 |
| | % within $x_12m | 5,7% | 42,9% | 22,9% | 0,0% | 0,0% | 2,9% | 11,4% | 0,0% | 14,3% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 2,9% | 25,0% | 47,1% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 7,4% | 0,0% | 27,8% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,6% | 4,2% | 2,2% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 1,1% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 9,8% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ясни конкурентни предимства | Count | 7 | 13 | 5 | 3 | 1 | 0 | 13 | 0 | 5 | 0 | 47 |
| | | % within $x_12m | 14,9% | 27,7% | 10,6% | 6,4% | 2,1% | 0,0% | 27,7% | 0,0% | 10,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 10,0% | 21,7% | 29,4% | 10,3% | 4,8% | 0,0% | 24,1% | 0,0% | 27,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | 2,0% | 3,6% | 1,4% | 0,8% | 0,3% | 0,0% | 3,6% | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 13,2% |
| | Яснота на фирмените интереси | Count | 3 | 26 | 8 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 10 | 0 | 48 |
| | | % within $x_12m | 6,3% | 54,2% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 20,8% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 4,3% | 43,3% | 47,1% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 0,0% | 0,0% | 55,6% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,8% | 7,3% | 2,2% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 2,8% | 0,0% | 13,4% |
| | Специфични финансови цели | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| | | % within $x_12m | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 60,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 0,0% | 3,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,4% |
| | Специфични нефинансови цели | Count | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| | | % within $x_12m | 11,1% | 55,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,4% | 8,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,5% |
| | Сърцевинна идеология | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | | % within $x_12m | 25,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 1,4% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Total | | Count | 70 | 60 | 17 | 29 | 21 | 54 | 54 | 21 | 18 | 13 | 357 |
| | | % of Total | 19,6% | 16,8% | 4,8% | 8,1% | 5,9% | 15,1% | 15,1% | 5,9% | 5,0% | 3,6% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 32**

**Кростаблица между идентифицираните компоненти на мисията и принадлежността на изследваните компании към целеви работодателски организации (по отношение на величината „Компоненти на мисията“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните компоненти сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_12m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | |
| Компоненти на мисията[a] | Специфициране на целеви пазари | Count | 8 | 56 | 17 | 2 | 0 | 12 | 1 | 0 | 18 | 2 | 116 |
| | | % within $x_12m | 6,9% | 48,3% | 14,7% | 1,7% | 0,0% | 10,3% | 0,9% | 0,0% | 15,5% | 1,7% | |
| | | % within x_17 | 4,9% | 9,9% | 10,2% | 2,4% | 0,0% | 6,6% | 0,7% | 0,0% | 9,2% | 4,9% | |
| | | % of Total | 0,5% | 3,4% | 1,0% | 0,1% | 0,0% | 0,7% | 0,1% | 0,0% | 1,1% | 0,1% | 7,1% |
| | Основни продукти и/или услуги | Count | 69 | 60 | 17 | 29 | 21 | 54 | 54 | 21 | 18 | 13 | 356 |
| | | % within $x_12m | 19,4% | 16,9% | 4,8% | 8,1% | 5,9% | 15,2% | 15,2% | 5,9% | 5,1% | 3,7% | |
| | | % within x_17 | 42,3% | 10,7% | 10,2% | 34,9% | 45,7% | 29,8% | 35,8% | 45,7% | 9,2% | 31,7% | |
| | | % of Total | 4,2% | 3,7% | 1,0% | 1,8% | 1,3% | 3,3% | 3,3% | 1,3% | 1,1% | 0,8% | 21,8% |
| | Географска област | Count | 3 | 39 | 13 | 5 | 6 | 5 | 10 | 0 | 7 | 8 | 96 |
| | | % within $x_12m | 3,1% | 40,6% | 13,5% | 5,2% | 6,3% | 5,2% | 10,4% | 0,0% | 7,3% | 8,3% | |
| | | % within x_17 | 1,8% | 6,9% | 7,8% | 6,0% | 13,0% | 2,8% | 6,6% | 0,0% | 3,6% | 19,5% | |
| | | % of Total | 0,2% | 2,4% | 0,8% | 0,3% | 0,4% | 0,3% | 0,6% | 0,0% | 0,4% | 0,5% | 5,9% |
| | Сърцевинна (основна) технология | Count | 5 | 28 | 14 | 0 | 0 | 5 | 4 | 0 | 16 | 0 | 72 |
| | | % within $x_12m | 6,9% | 38,9% | 19,4% | 0,0% | 0,0% | 6,9% | 5,6% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 3,1% | 5,0% | 8,4% | 0,0% | 0,0% | 2,8% | 2,6% | 0,0% | 8,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,3% | 1,7% | 0,9% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,2% | 0,0% | 1,0% | 0,0% | 4,4% |
| | Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността | Count | 9 | 37 | 13 | 3 | 2 | 9 | 4 | 3 | 14 | 1 | 95 |
| | | % within $x_12m | 9,5% | 38,9% | 13,7% | 3,2% | 2,1% | 9,5% | 4,2% | 3,2% | 14,7% | 1,1% | |
| | | % within x_17 | 5,5% | 6,6% | 7,8% | 3,6% | 4,3% | 5,0% | 2,6% | 6,5% | 7,2% | 2,4% | |
| | | % of Total | 0,6% | 2,3% | 0,8% | 0,2% | 0,1% | 0,6% | 0,2% | 0,2% | 0,9% | 0,1% | 5,8% |
| | Ключови елементи във фирмената философия | Count | 7 | 37 | 11 | 0 | 2 | 5 | 1 | 0 | 14 | 0 | 77 |
| | | % within $x_12m | 9,1% | 48,1% | 14,3% | 0,0% | 2,6% | 6,5% | 1,3% | 0,0% | 18,2% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 4,3% | 6,6% | 6,6% | 0,0% | 4,3% | 2,8% | 0,7% | 0,0% | 7,2% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,4% | 2,3% | 0,7% | 0,0% | 0,1% | 0,3% | 0,1% | 0,0% | 0,9% | 0,0% | 4,7% |
| | Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност | Count | 4 | 46 | 11 | 1 | 0 | 9 | 8 | 0 | 17 | 0 | 96 |
| | | % within $x_12m | 4,2% | 47,9% | 11,5% | 1,0% | 0,0% | 9,4% | 8,3% | 0,0% | 17,7% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 2,5% | 8,2% | 6,6% | 1,2% | 0,0% | 5,0% | 5,3% | 0,0% | 8,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,2% | 2,8% | 0,7% | 0,1% | 0,0% | 0,6% | 0,5% | 0,0% | 1,0% | 0,0% | 5,9% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Желан обществен имидж | Count | 6 | 41 | 11 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 13 | 0 | 82 |
| | % within $x_12m | 7,3% | 50,0% | 13,4% | 3,7% | 2,4% | 3,7% | 3,7% | 0,0% | 15,9% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 3,7% | 7,3% | 6,6% | 3,6% | 4,3% | 1,7% | 2,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,4% | 2,5% | 0,7% | 0,2% | 0,1% | 0,2% | 0,2% | 0,0% | 0,8% | 0,0% | 5,0% |
| Ценности/ вярвания | Count | 5 | 12 | 5 | 9 | 4 | 19 | 16 | 5 | 7 | 5 | 87 |
| | % within $x_12m | 5,7% | 13,8% | 5,7% | 10,3% | 4,6% | 21,8% | 18,4% | 5,7% | 8,0% | 5,7% | |
| | % within x_17 | 3,1% | 2,1% | 3,0% | 10,8% | 8,7% | 10,5% | 10,6% | 10,9% | 3,6% | 12,2% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,7% | 0,3% | 0,6% | 0,2% | 1,2% | 1,0% | 0,3% | 0,4% | 0,3% | 5,3% |
| Желана конкурентна позиция | Count | 3 | 14 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 3 | 32 |
| | % within $x_12m | 9,4% | 43,8% | 9,4% | 9,4% | 3,1% | 3,1% | 0,0% | 0,0% | 12,5% | 9,4% | |
| | % within x_17 | 1,8% | 2,5% | 1,8% | 3,6% | 2,2% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 7,3% | |
| | % of Total | 0,2% | 0,9% | 0,2% | 0,2% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,2% | 2,0% |
| Конкурентна стратегия | Count | 1 | 7 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 5 | 0 | 21 |
| | % within $x_12m | 4,8% | 33,3% | 9,5% | 0,0% | 4,8% | 9,5% | 9,5% | 4,8% | 23,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,6% | 1,2% | 1,2% | 0,0% | 2,2% | 1,1% | 1,3% | 2,2% | 2,6% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,4% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,3% | 0,0% | 1,3% |
| Поведенски стандарти | Count | 16 | 13 | 2 | 2 | 0 | 6 | 2 | 1 | 4 | 0 | 46 |
| | % within $x_12m | 34,8% | 28,3% | 4,3% | 4,3% | 0,0% | 13,0% | 4,3% | 2,2% | 8,7% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 9,8% | 2,3% | 1,2% | 2,4% | 0,0% | 3,3% | 1,3% | 2,2% | 2,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,0% | 0,8% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,4% | 0,1% | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 2,8% |
| Цел на организацията | Count | 9 | 36 | 11 | 9 | 4 | 16 | 11 | 5 | 12 | 3 | 116 |
| | % within $x_12m | 7,8% | 31,0% | 9,5% | 7,8% | 3,4% | 13,8% | 9,5% | 4,3% | 10,3% | 2,6% | |
| | % within x_17 | 5,5% | 6,4% | 6,6% | 10,8% | 8,7% | 8,8% | 7,3% | 10,9% | 6,2% | 7,3% | |
| | % of Total | 0,6% | 2,2% | 0,7% | 0,6% | 0,2% | 1,0% | 0,7% | 0,3% | 0,7% | 0,2% | 7,1% |
| Организационни резултати | Count | 3 | 41 | 7 | 14 | 2 | 14 | 18 | 9 | 12 | 5 | 125 |
| | % within $x_12m | 2,4% | 32,8% | 5,6% | 11,2% | 1,6% | 11,2% | 14,4% | 7,2% | 9,6% | 4,0% | |
| | % within x_17 | 1,8% | 7,3% | 4,2% | 16,9% | 4,3% | 7,7% | 11,9% | 19,6% | 6,2% | 12,2% | |
| | % of Total | 0,2% | 2,5% | 0,4% | 0,9% | 0,1% | 0,9% | 1,1% | 0,6% | 0,7% | 0,3% | 7,6% |
| Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване | Count | 1 | 34 | 9 | 0 | 0 | 11 | 0 | 1 | 14 | 1 | 71 |
| | % within $x_12m | 1,4% | 47,9% | 12,7% | 0,0% | 0,0% | 15,5% | 0,0% | 1,4% | 19,7% | 1,4% | |
| | % within x_17 | 0,6% | 6,0% | 5,4% | 0,0% | 0,0% | 6,1% | 0,0% | 2,2% | 7,2% | 2,4% | |
| | % of Total | 0,1% | 2,1% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,7% | 0,0% | 0,1% | 0,9% | 0,1% | 4,3% |
| Отличаващи се компетентности | Count | 2 | 15 | 8 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 5 | 0 | 35 |
| | % within $x_12m | 5,7% | 42,9% | 22,9% | 0,0% | 0,0% | 2,9% | 11,4% | 0,0% | 14,3% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,2% | 2,7% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 2,6% | 0,0% | 2,6% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,9% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 2,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ясни конкурентни предимства | Count | 7 | 13 | 5 | 3 | 1 | 0 | 13 | 0 | 5 | 0 | 47 |
| | % within $x_12m | 14,9% | 27,7% | 10,6% | 6,4% | 2,1% | 0,0% | 27,7% | 0,0% | 10,6% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 4,3% | 2,3% | 3,0% | 3,6% | 2,2% | 0,0% | 8,6% | 0,0% | 2,6% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,4% | 0,8% | 0,3% | 0,2% | 0,1% | 0,0% | 0,8% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 2,9% |
| Яснота на фирмените интереси | Count | 3 | 26 | 8 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 10 | 0 | 48 |
| | % within $x_12m | 6,3% | 54,2% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 20,8% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 1,8% | 4,6% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 5,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,2% | 1,6% | 0,5% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 2,9% |
| Специфични финансови цели | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| | % within $x_12m | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 60,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,0% | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| Специфични нефинансови цели | Count | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| | % within $x_12m | 11,1% | 55,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,6% | 0,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,6% |
| Сърцевинна идеология | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_12m | 25,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_17 | 0,6% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% |
| Total | Count | 163 | 563 | 167 | 83 | 46 | 181 | 151 | 46 | 195 | 41 | 1636 |
| | % of Total | 10,0% | 34,4% | 10,2% | 5,1% | 2,8% | 11,1% | 9,2% | 2,8% | 11,9% | 2,5% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 33**
**Кростаблица между идентифицираните компоненти на мисията и вида на изследваните компании (по отношение на величината „Компоненти на мисията“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, на чиито интернет страници е посочен поне един компонент)**

**$x_12m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | Total |
| Компоненти на мисията[a] | Специфициране на целеви пазари | Count | 35 | 46 | 1 | 28 | 6 | 116 |
| | | % within $x_12m | 30,2% | 39,7% | 0,9% | 24,1% | 5,2% | |
| | | % within x_18 | 60,3% | 27,4% | 16,7% | 29,5% | 20,0% | |
| | | % of Total | 9,8% | 12,9% | 0,3% | 7,8% | 1,7% | 32,5% |
| | Основни продукти и/или услуги | Count | 58 | 167 | 6 | 95 | 30 | 356 |
| | | % within $x_12m | 16,3% | 46,9% | 1,7% | 26,7% | 8,4% | |
| | | % within x_18 | 100,0% | 99,4% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |
| | | % of Total | 16,2% | 46,8% | 1,7% | 26,6% | 8,4% | 99,7% |
| | Географска област | Count | 25 | 30 | 2 | 33 | 6 | 96 |
| | | % within $x_12m | 26,0% | 31,3% | 2,1% | 34,4% | 6,3% | |
| | | % within x_18 | 43,1% | 17,9% | 33,3% | 34,7% | 20,0% | |
| | | % of Total | 7,0% | 8,4% | 0,6% | 9,2% | 1,7% | 26,9% |
| | Сърцевинна (основна) технология | Count | 21 | 35 | 0 | 16 | 0 | 72 |
| | | % within $x_12m | 29,2% | 48,6% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 36,2% | 20,8% | 0,0% | 16,8% | 0,0% | |
| | | % of Total | 5,9% | 9,8% | 0,0% | 4,5% | 0,0% | 20,2% |
| | Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността | Count | 34 | 35 | 0 | 22 | 4 | 95 |
| | | % within $x_12m | 35,8% | 36,8% | 0,0% | 23,2% | 4,2% | |
| | | % within x_18 | 58,6% | 20,8% | 0,0% | 23,2% | 13,3% | |
| | | % of Total | 9,5% | 9,8% | 0,0% | 6,2% | 1,1% | 26,6% |
| | Ключови елементи във фирмената философия | Count | 25 | 29 | 0 | 21 | 2 | 77 |
| | | % within $x_12m | 32,5% | 37,7% | 0,0% | 27,3% | 2,6% | |
| | | % within x_18 | 43,1% | 17,3% | 0,0% | 22,1% | 6,7% | |
| | | % of Total | 7,0% | 8,1% | 0,0% | 5,9% | 0,6% | 21,6% |
| | Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност | Count | 30 | 31 | 0 | 32 | 3 | 96 |
| | | % within $x_12m | 31,3% | 32,3% | 0,0% | 33,3% | 3,1% | |
| | | % within x_18 | 51,7% | 18,5% | 0,0% | 33,7% | 10,0% | |
| | | % of Total | 8,4% | 8,7% | 0,0% | 9,0% | 0,8% | 26,9% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Желан обществен имидж | Count | 25 | 29 | 1 | 23 | 4 | 82 |
| | % within $x_12m | 30,5% | 35,4% | 1,2% | 28,0% | 4,9% | |
| | % within x_18 | 43,1% | 17,3% | 16,7% | 24,2% | 13,3% | |
| | % of Total | 7,0% | 8,1% | 0,3% | 6,4% | 1,1% | 23,0% |
| Ценности/ вярвания | Count | 13 | 33 | 1 | 31 | 9 | 87 |
| | % within $x_12m | 14,9% | 37,9% | 1,1% | 35,6% | 10,3% | |
| | % within x_18 | 22,4% | 19,6% | 16,7% | 32,6% | 30,0% | |
| | % of Total | 3,6% | 9,2% | 0,3% | 8,7% | 2,5% | 24,4% |
| Желана конкурентна позиция | Count | 8 | 8 | 0 | 14 | 2 | 32 |
| | % within $x_12m | 25,0% | 25,0% | 0,0% | 43,8% | 6,3% | |
| | % within x_18 | 13,8% | 4,8% | 0,0% | 14,7% | 6,7% | |
| | % of Total | 2,2% | 2,2% | 0,0% | 3,9% | 0,6% | 9,0% |
| Конкурентна стратегия | Count | 6 | 5 | 0 | 8 | 2 | 21 |
| | % within $x_12m | 28,6% | 23,8% | 0,0% | 38,1% | 9,5% | |
| | % within x_18 | 10,3% | 3,0% | 0,0% | 8,4% | 6,7% | |
| | % of Total | 1,7% | 1,4% | 0,0% | 2,2% | 0,6% | 5,9% |
| Поведенски стандарти | Count | 10 | 20 | 1 | 13 | 2 | 46 |
| | % within $x_12m | 21,7% | 43,5% | 2,2% | 28,3% | 4,3% | |
| | % within x_18 | 17,2% | 11,9% | 16,7% | 13,7% | 6,7% | |
| | % of Total | 2,8% | 5,6% | 0,3% | 3,6% | 0,6% | 12,9% |
| Цел на организацията | Count | 32 | 45 | 1 | 31 | 7 | 116 |
| | % within $x_12m | 27,6% | 38,8% | 0,9% | 26,7% | 6,0% | |
| | % within x_18 | 55,2% | 26,8% | 16,7% | 32,6% | 23,3% | |
| | % of Total | 9,0% | 12,6% | 0,3% | 8,7% | 2,0% | 32,5% |
| Организационни резултати | Count | 30 | 43 | 1 | 43 | 8 | 125 |
| | % within $x_12m | 24,0% | 34,4% | 0,8% | 34,4% | 6,4% | |
| | % within x_18 | 51,7% | 25,6% | 16,7% | 45,3% | 26,7% | |
| | % of Total | 8,4% | 12,0% | 0,3% | 12,0% | 2,2% | 35,0% |
| Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване | Count | 25 | 21 | 0 | 20 | 5 | 71 |
| | % within $x_12m | 35,2% | 29,6% | 0,0% | 28,2% | 7,0% | |
| | % within x_18 | 43,1% | 12,5% | 0,0% | 21,1% | 16,7% | |
| | % of Total | 7,0% | 5,9% | 0,0% | 5,6% | 1,4% | 19,9% |
| Отличаващи се компетентности | Count | 14 | 8 | 0 | 12 | 1 | 35 |
| | % within $x_12m | 40,0% | 22,9% | 0,0% | 34,3% | 2,9% | |
| | % within x_18 | 24,1% | 4,8% | 0,0% | 12,6% | 3,3% | |
| | % of Total | 3,9% | 2,2% | 0,0% | 3,4% | 0,3% | 9,8% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ясни конкурентни предимства | Count | 15 | 14 | 0 | 18 | 0 | 47 |
| | % within $x_12m | 31,9% | 29,8% | 0,0% | 38,3% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 25,9% | 8,3% | 0,0% | 18,9% | 0,0% | |
| | % of Total | 4,2% | 3,9% | 0,0% | 5,0% | 0,0% | 13,2% |
| Яснота на фирмените интереси | Count | 17 | 16 | 0 | 15 | 0 | 48 |
| | % within $x_12m | 35,4% | 33,3% | 0,0% | 31,3% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 29,3% | 9,5% | 0,0% | 15,8% | 0,0% | |
| | % of Total | 4,8% | 4,5% | 0,0% | 4,2% | 0,0% | 13,4% |
| Специфични финансови цели | Count | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 5 |
| | % within $x_12m | 20,0% | 60,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,7% | 1,8% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,8% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 1,4% |
| Специфични нефинансови цели | Count | 1 | 6 | 0 | 2 | 0 | 9 |
| | % within $x_12m | 11,1% | 66,7% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,7% | 3,6% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 1,7% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 2,5% |
| Сърцевинна идеология | Count | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 4 |
| | % within $x_12m | 25,0% | 50,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 1,7% | 1,2% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,6% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 1,1% |
| Total | Count | 58 | 168 | 6 | 95 | 30 | 357 |
| | % of Total | 16,2% | 47,1% | 1,7% | 26,6% | 8,4% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 34**
**Кростаблица между идентифицираните компоненти на мисията и вида на изследваните компании (по отношение на величината „Компоненти на мисията“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните компоненти сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_12m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | |
| Компоненти на мисията[a] | Специфициране на целеви пазари | Count | 35 | 46 | 1 | 28 | 6 | 116 |
| | | % within $x_12m | 30,2% | 39,7% | 0,9% | 24,1% | 5,2% | |
| | | % within x_18 | 8,2% | 7,3% | 7,1% | 5,8% | 6,6% | |
| | | % of Total | 2,1% | 2,8% | 0,1% | 1,7% | 0,4% | 7,1% |
| | Основни продукти и/или услуги | Count | 58 | 167 | 6 | 95 | 30 | 356 |
| | | % within $x_12m | 16,3% | 46,9% | 1,7% | 26,7% | 8,4% | |
| | | % within x_18 | 13,6% | 26,7% | 42,9% | 19,8% | 33,0% | |
| | | % of Total | 3,5% | 10,2% | 0,4% | 5,8% | 1,8% | 21,8% |
| | Географска област | Count | 25 | 30 | 2 | 33 | 6 | 96 |
| | | % within $x_12m | 26,0% | 31,3% | 2,1% | 34,4% | 6,3% | |
| | | % within x_18 | 5,9% | 4,8% | 14,3% | 6,9% | 6,6% | |
| | | % of Total | 1,5% | 1,8% | 0,1% | 2,0% | 0,4% | 5,9% |
| | Сърцевинна (основна) технология | Count | 21 | 35 | 0 | 16 | 0 | 72 |
| | | % within $x_12m | 29,2% | 48,6% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 4,9% | 5,6% | 0,0% | 3,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,3% | 2,1% | 0,0% | 1,0% | 0,0% | 4,4% |
| | Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността | Count | 34 | 35 | 0 | 22 | 4 | 95 |
| | | % within $x_12m | 35,8% | 36,8% | 0,0% | 23,2% | 4,2% | |
| | | % within x_18 | 8,0% | 5,6% | 0,0% | 4,6% | 4,4% | |
| | | % of Total | 2,1% | 2,1% | 0,0% | 1,3% | 0,2% | 5,8% |
| | Ключови елементи във фирмената философия | Count | 25 | 29 | 0 | 21 | 2 | 77 |
| | | % within $x_12m | 32,5% | 37,7% | 0,0% | 27,3% | 2,6% | |
| | | % within x_18 | 5,9% | 4,6% | 0,0% | 4,4% | 2,2% | |
| | | % of Total | 1,5% | 1,8% | 0,0% | 1,3% | 0,1% | 4,7% |
| | Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност | Count | 30 | 31 | 0 | 32 | 3 | 96 |
| | | % within $x_12m | 31,3% | 32,3% | 0,0% | 33,3% | 3,1% | |
| | | % within x_18 | 7,0% | 5,0% | 0,0% | 6,7% | 3,3% | |
| | | % of Total | 1,8% | 1,9% | 0,0% | 2,0% | 0,2% | 5,9% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Желан обществен имидж | Count | 25 | 29 | 1 | 23 | 4 | 82 |
| | % within $x_12m | 30,5% | 35,4% | 1,2% | 28,0% | 4,9% | |
| | % within x_18 | 5,9% | 4,6% | 7,1% | 4,8% | 4,4% | |
| | % of Total | 1,5% | 1,8% | 0,1% | 1,4% | 0,2% | 5,0% |
| Ценности/ вярвания | Count | 13 | 33 | 1 | 31 | 9 | 87 |
| | % within $x_12m | 14,9% | 37,9% | 1,1% | 35,6% | 10,3% | |
| | % within x_18 | 3,1% | 5,3% | 7,1% | 6,5% | 9,9% | |
| | % of Total | 0,8% | 2,0% | 0,1% | 1,9% | 0,6% | 5,3% |
| Желана конкурентна позиция | Count | 8 | 8 | 0 | 14 | 2 | 32 |
| | % within $x_12m | 25,0% | 25,0% | 0,0% | 43,8% | 6,3% | |
| | % within x_18 | 1,9% | 1,3% | 0,0% | 2,9% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,5% | 0,5% | 0,0% | 0,9% | 0,1% | 2,0% |
| Конкурентна стратегия | Count | 6 | 5 | 0 | 8 | 2 | 21 |
| | % within $x_12m | 28,6% | 23,8% | 0,0% | 38,1% | 9,5% | |
| | % within x_18 | 1,4% | 0,8% | 0,0% | 1,7% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,4% | 0,3% | 0,0% | 0,5% | 0,1% | 1,3% |
| Поведенски стандарти | Count | 10 | 20 | 1 | 13 | 2 | 46 |
| | % within $x_12m | 21,7% | 43,5% | 2,2% | 28,3% | 4,3% | |
| | % within x_18 | 2,3% | 3,2% | 7,1% | 2,7% | 2,2% | |
| | % of Total | 0,6% | 1,2% | 0,1% | 0,8% | 0,1% | 2,8% |
| Цел на организацията | Count | 32 | 45 | 1 | 31 | 7 | 116 |
| | % within $x_12m | 27,6% | 38,8% | 0,9% | 26,7% | 6,0% | |
| | % within x_18 | 7,5% | 7,2% | 7,1% | 6,5% | 7,7% | |
| | % of Total | 2,0% | 2,8% | 0,1% | 1,9% | 0,4% | 7,1% |
| Организационни резултати | Count | 30 | 43 | 1 | 43 | 8 | 125 |
| | % within $x_12m | 24,0% | 34,4% | 0,8% | 34,4% | 6,4% | |
| | % within x_18 | 7,0% | 6,9% | 7,1% | 9,0% | 8,8% | |
| | % of Total | 1,8% | 2,6% | 0,1% | 2,6% | 0,5% | 7,6% |
| Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване | Count | 25 | 21 | 0 | 20 | 5 | 71 |
| | % within $x_12m | 35,2% | 29,6% | 0,0% | 28,2% | 7,0% | |
| | % within x_18 | 5,9% | 3,4% | 0,0% | 4,2% | 5,5% | |
| | % of Total | 1,5% | 1,3% | 0,0% | 1,2% | 0,3% | 4,3% |
| Отличаващи се компетентности | Count | 14 | 8 | 0 | 12 | 1 | 35 |
| | % within $x_12m | 40,0% | 22,9% | 0,0% | 34,3% | 2,9% | |
| | % within x_18 | 3,3% | 1,3% | 0,0% | 2,5% | 1,1% | |
| | % of Total | 0,9% | 0,5% | 0,0% | 0,7% | 0,1% | 2,1% |

**Продължение**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ясни конкурентни предимства | Count | 15 | 14 | 0 | 18 | 0 | 47 |
| | % within $x_12m | 31,9% | 29,8% | 0,0% | 38,3% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 3,5% | 2,2% | 0,0% | 3,8% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,9% | 0,9% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 2,9% |
| Яснота на фирмените интереси | Count | 17 | 16 | 0 | 15 | 0 | 48 |
| | % within $x_12m | 35,4% | 33,3% | 0,0% | 31,3% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 4,0% | 2,6% | 0,0% | 3,1% | 0,0% | |
| | % of Total | 1,0% | 1,0% | 0,0% | 0,9% | 0,0% | 2,9% |
| Специфични финансови цели | Count | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 5 |
| | % within $x_12m | 20,0% | 60,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,2% | 0,5% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,3% |
| Специфични нефинансови цели | Count | 1 | 6 | 0 | 2 | 0 | 9 |
| | % within $x_12m | 11,1% | 66,7% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,2% | 1,0% | 0,0% | 0,4% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,4% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,6% |
| Сърцевинна идеология | Count | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 4 |
| | % within $x_12m | 25,0% | 50,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | |
| | % within x_18 | 0,2% | 0,3% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,2% |
| Total | Count | 426 | 626 | 14 | 479 | 91 | 1636 |
| | % of Total | 26,0% | 38,3% | 0,9% | 29,3% | 5,6% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 35**
**Кростаблица между идентифицираните компоненти на мисията и отрасловата принадлежност на изследваните компании (по отношение на величината „Компоненти на мисията“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, на чиито интернет страници е посочен поне един компонент)**

**$x_12m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | |
| Компоненти на мисията[a] | Специфициране на целеви пазари | Count | 41 | 15 | 5 | 49 | 5 | 1 | 116 |
| | | % within $x_12m | 35,3% | 12,9% | 4,3% | 42,2% | 4,3% | 0,9% | |
| | | % within x_24 | 44,6% | 21,4% | 45,5% | 31,4% | 41,7% | 6,3% | |
| | | % of Total | 11,5% | 4,2% | 1,4% | 13,7% | 1,4% | 0,3% | 32,5% |
| | Основни продукти и/или услуги | Count | 92 | 70 | 11 | 155 | 12 | 16 | 356 |
| | | % within $x_12m | 25,8% | 19,7% | 3,1% | 43,5% | 3,4% | 4,5% | |
| | | % within x_24 | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 99,4% | 100,0% | 100,0% | |
| | | % of Total | 25,8% | 19,6% | 3,1% | 43,4% | 3,4% | 4,5% | 99,7% |
| | Географска област | Count | 37 | 10 | 5 | 38 | 3 | 3 | 96 |
| | | % within $x_12m | 38,5% | 10,4% | 5,2% | 39,6% | 3,1% | 3,1% | |
| | | % within x_24 | 40,2% | 14,3% | 45,5% | 24,4% | 25,0% | 18,8% | |
| | | % of Total | 10,4% | 2,8% | 1,4% | 10,6% | 0,8% | 0,8% | 26,9% |
| | Сърцевинна (основна) технология | Count | 34 | 11 | 0 | 25 | 1 | 1 | 72 |
| | | % within $x_12m | 47,2% | 15,3% | 0,0% | 34,7% | 1,4% | 1,4% | |
| | | % within x_24 | 37,0% | 15,7% | 0,0% | 16,0% | 8,3% | 6,3% | |
| | | % of Total | 9,5% | 3,1% | 0,0% | 7,0% | 0,3% | 0,3% | 20,2% |
| | Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността | Count | 31 | 11 | 4 | 42 | 4 | 3 | 95 |
| | | % within $x_12m | 32,6% | 11,6% | 4,2% | 44,2% | 4,2% | 3,2% | |
| | | % within x_24 | 33,7% | 15,7% | 36,4% | 26,9% | 33,3% | 18,8% | |
| | | % of Total | 8,7% | 3,1% | 1,1% | 11,8% | 1,1% | 0,8% | 26,6% |
| | Ключови елементи във фирмената философия | Count | 30 | 9 | 1 | 35 | 2 | 0 | 77 |
| | | % within $x_12m | 39,0% | 11,7% | 1,3% | 45,5% | 2,6% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 32,6% | 12,9% | 9,1% | 22,4% | 16,7% | 0,0% | |
| | | % of Total | 8,4% | 2,5% | 0,3% | 9,8% | 0,6% | 0,0% | 21,6% |
| | Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност | Count | 30 | 14 | 4 | 41 | 5 | 2 | 96 |
| | | % within $x_12m | 31,3% | 14,6% | 4,2% | 42,7% | 5,2% | 2,1% | |
| | | % within x_24 | 32,6% | 20,0% | 36,4% | 26,3% | 41,7% | 12,5% | |
| | | % of Total | 8,4% | 3,9% | 1,1% | 11,5% | 1,4% | 0,6% | 26,9% |
| | Желан обществен имидж | Count | 25 | 7 | 3 | 43 | 2 | 2 | 82 |
| | | % within $x_12m | 30,5% | 8,5% | 3,7% | 52,4% | 2,4% | 2,4% | |
| | | % within x_24 | 27,2% | 10,0% | 27,3% | 27,6% | 16,7% | 12,5% | |
| | | % of Total | 7,0% | 2,0% | 0,8% | 12,0% | 0,6% | 0,6% | 23,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ценности/ вярвания | Count | 23 | 22 | 3 | 30 | 2 | 7 | 87 |
| | % within $x_12m | 26,4% | 25,3% | 3,4% | 34,5% | 2,3% | 8,0% | |
| | % within x_24 | 25,0% | 31,4% | 27,3% | 19,2% | 16,7% | 43,8% | |
| | % of Total | 6,4% | 6,2% | 0,8% | 8,4% | 0,6% | 2,0% | 24,4% |
| Желана конкурентна позиция | Count | 16 | 1 | 2 | 12 | 0 | 1 | 32 |
| | % within $x_12m | 50,0% | 3,1% | 6,3% | 37,5% | 0,0% | 3,1% | |
| | % within x_24 | 17,4% | 1,4% | 18,2% | 7,7% | 0,0% | 6,3% | |
| | % of Total | 4,5% | 0,3% | 0,6% | 3,4% | 0,0% | 0,3% | 9,0% |
| Конкурентна стратегия | Count | 11 | 2 | 1 | 7 | 0 | 0 | 21 |
| | % within $x_12m | 52,4% | 9,5% | 4,8% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 12,0% | 2,9% | 9,1% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 3,1% | 0,6% | 0,3% | 2,0% | 0,0% | 0,0% | 5,9% |
| Поведенски стандарти | Count | 14 | 4 | 2 | 21 | 1 | 4 | 46 |
| | % within $x_12m | 30,4% | 8,7% | 4,3% | 45,7% | 2,2% | 8,7% | |
| | % within x_24 | 15,2% | 5,7% | 18,2% | 13,5% | 8,3% | 25,0% | |
| | % of Total | 3,9% | 1,1% | 0,6% | 5,9% | 0,3% | 1,1% | 12,9% |
| Цел на организацията | Count | 34 | 23 | 3 | 48 | 5 | 3 | 116 |
| | % within $x_12m | 29,3% | 19,8% | 2,6% | 41,4% | 4,3% | 2,6% | |
| | % within x_24 | 37,0% | 32,9% | 27,3% | 30,8% | 41,7% | 18,8% | |
| | % of Total | 9,5% | 6,4% | 0,8% | 13,4% | 1,4% | 0,8% | 32,5% |
| Организационни резултати | Count | 38 | 27 | 2 | 50 | 3 | 5 | 125 |
| | % within $x_12m | 30,4% | 21,6% | 1,6% | 40,0% | 2,4% | 4,0% | |
| | % within x_24 | 41,3% | 38,6% | 18,2% | 32,1% | 25,0% | 31,3% | |
| | % of Total | 10,6% | 7,6% | 0,6% | 14,0% | 0,8% | 1,4% | 35,0% |
| Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване | Count | 17 | 15 | 2 | 33 | 2 | 2 | 71 |
| | % within $x_12m | 23,9% | 21,1% | 2,8% | 46,5% | 2,8% | 2,8% | |
| | % within x_24 | 18,5% | 21,4% | 18,2% | 21,2% | 16,7% | 12,5% | |
| | % of Total | 4,8% | 4,2% | 0,6% | 9,2% | 0,6% | 0,6% | 19,9% |
| Отличаващи се компетентности | Count | 13 | 2 | 0 | 18 | 1 | 1 | 35 |
| | % within $x_12m | 37,1% | 5,7% | 0,0% | 51,4% | 2,9% | 2,9% | |
| | % within x_24 | 14,1% | 2,9% | 0,0% | 11,5% | 8,3% | 6,3% | |
| | % of Total | 3,6% | 0,6% | 0,0% | 5,0% | 0,3% | 0,3% | 9,8% |
| Ясни конкурентни предимства | Count | 16 | 3 | 2 | 23 | 2 | 1 | 47 |
| | % within $x_12m | 34,0% | 6,4% | 4,3% | 48,9% | 4,3% | 2,1% | |
| | % within x_24 | 17,4% | 4,3% | 18,2% | 14,7% | 16,7% | 6,3% | |
| | % of Total | 4,5% | 0,8% | 0,6% | 6,4% | 0,6% | 0,3% | 13,2% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Яснота на фирмените интереси | Count | 14 | 5 | 3 | 25 | 0 | 1 | 48 |
| | % within $x_12m | 29,2% | 10,4% | 6,3% | 52,1% | 0,0% | 2,1% | |
| | % within x_24 | 15,2% | 7,1% | 27,3% | 16,0% | 0,0% | 6,3% | |
| | % of Total | 3,9% | 1,4% | 0,8% | 7,0% | 0,0% | 0,3% | 13,4% |
| Специфични финансови цели | Count | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 5 |
| | % within $x_12m | 20,0% | 40,0% | 0,0% | 20,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 1,1% | 2,9% | 0,0% | 0,6% | 8,3% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,3% | 0,6% | 0,0% | 0,3% | 0,3% | 0,0% | 1,4% |
| Специфични нефинансови цели | Count | 2 | 3 | 0 | 4 | 0 | 0 | 9 |
| | % within $x_12m | 22,2% | 33,3% | 0,0% | 44,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 2,2% | 4,3% | 0,0% | 2,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,6% | 0,8% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 2,5% |
| Сърцевинна идеология | Count | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 4 |
| | % within $x_12m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 0,0% | 2,9% | 0,0% | 1,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Total | Count | 92 | 70 | 11 | 156 | 12 | 16 | 357 |
| | % of Total | 25,8% | 19,6% | 3,1% | 43,7% | 3,4% | 4,5% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 36**

**Кростаблица между идентифицираните компоненти на мисията и отрасловата принадлежност на изследваните компании (по отношение на величината „Компоненти на мисията“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните компоненти сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_12m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | |
| Компоненти на мисията[a] | Специфициране на целеви пазари | Count | 41 | 15 | 5 | 49 | 5 | 1 | 116 |
| | | % within $x_12m | 35,3% | 12,9% | 4,3% | 42,2% | 4,3% | 0,9% | |
| | | % within x_24 | 7,9% | 5,8% | 9,4% | 7,0% | 9,8% | 1,9% | |
| | | % of Total | 2,5% | 0,9% | 0,3% | 3,0% | 0,3% | 0,1% | 7,1% |
| | Основни продукти и/или услуги | Count | 92 | 70 | 11 | 155 | 12 | 16 | 356 |
| | | % within $x_12m | 25,8% | 19,7% | 3,1% | 43,5% | 3,4% | 4,5% | |
| | | % within x_24 | 17,7% | 27,1% | 20,8% | 22,1% | 23,5% | 30,2% | |
| | | % of Total | 5,6% | 4,3% | 0,7% | 9,5% | 0,7% | 1,0% | 21,8% |
| | Географска област | Count | 37 | 10 | 5 | 38 | 3 | 3 | 96 |
| | | % within $x_12m | 38,5% | 10,4% | 5,2% | 39,6% | 3,1% | 3,1% | |
| | | % within x_24 | 7,1% | 3,9% | 9,4% | 5,4% | 5,9% | 5,7% | |
| | | % of Total | 2,3% | 0,6% | 0,3% | 2,3% | 0,2% | 0,2% | 5,9% |
| | Сърцевинна (основна) технология | Count | 34 | 11 | 0 | 25 | 1 | 1 | 72 |
| | | % within $x_12m | 47,2% | 15,3% | 0,0% | 34,7% | 1,4% | 1,4% | |
| | | % within x_24 | 6,6% | 4,3% | 0,0% | 3,6% | 2,0% | 1,9% | |
| | | % of Total | 2,1% | 0,7% | 0,0% | 1,5% | 0,1% | 0,1% | 4,4% |
| | Посветеност на оцеляването, растежа и рентабилността | Count | 31 | 11 | 4 | 42 | 4 | 3 | 95 |
| | | % within $x_12m | 32,6% | 11,6% | 4,2% | 44,2% | 4,2% | 3,2% | |
| | | % within x_24 | 6,0% | 4,3% | 7,5% | 6,0% | 7,8% | 5,7% | |
| | | % of Total | 1,9% | 0,7% | 0,2% | 2,6% | 0,2% | 0,2% | 5,8% |
| | Ключови елементи във фирмената философия | Count | 30 | 9 | 1 | 35 | 2 | 0 | 77 |
| | | % within $x_12m | 39,0% | 11,7% | 1,3% | 45,5% | 2,6% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 5,8% | 3,5% | 1,9% | 5,0% | 3,9% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,8% | 0,6% | 0,1% | 2,1% | 0,1% | 0,0% | 4,7% |
| | Как фирмата се самоопределя/ фирмена идентичност | Count | 30 | 14 | 4 | 41 | 5 | 2 | 96 |
| | | % within $x_12m | 31,3% | 14,6% | 4,2% | 42,7% | 5,2% | 2,1% | |
| | | % within x_24 | 5,8% | 5,4% | 7,5% | 5,8% | 9,8% | 3,8% | |
| | | % of Total | 1,8% | 0,9% | 0,2% | 2,5% | 0,3% | 0,1% | 5,9% |
| | Желан обществен имидж | Count | 25 | 7 | 3 | 43 | 2 | 2 | 82 |
| | | % within $x_12m | 30,5% | 8,5% | 3,7% | 52,4% | 2,4% | 2,4% | |
| | | % within x_24 | 4,8% | 2,7% | 5,7% | 6,1% | 3,9% | 3,8% | |
| | | % of Total | 1,5% | 0,4% | 0,2% | 2,6% | 0,1% | 0,1% | 5,0% |

**Продължение**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ценности/ вярвания | Count | 23 | 22 | 3 | 30 | 2 | 7 | 87 |
| | % within $x_12m | 26,4% | 25,3% | 3,4% | 34,5% | 2,3% | 8,0% | |
| | % within x_24 | 4,4% | 8,5% | 5,7% | 4,3% | 3,9% | 13,2% | |
| | % of Total | 1,4% | 1,3% | 0,2% | 1,8% | 0,1% | 0,4% | 5,3% |
| Желана конкурентна позиция | Count | 16 | 1 | 2 | 12 | 0 | 1 | 32 |
| | % within $x_12m | 50,0% | 3,1% | 6,3% | 37,5% | 0,0% | 3,1% | |
| | % within x_24 | 3,1% | 0,4% | 3,8% | 1,7% | 0,0% | 1,9% | |
| | % of Total | 1,0% | 0,1% | 0,1% | 0,7% | 0,0% | 0,1% | 2,0% |
| Конкурентна стратегия | Count | 11 | 2 | 1 | 7 | 0 | 0 | 21 |
| | % within $x_12m | 52,4% | 9,5% | 4,8% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | % within x_24 | 2,1% | 0,8% | 1,9% | 1,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | % of Total | 0,7% | 0,1% | 0,1% | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 1,3% |
| Поведенски стандарти | Count | 14 | 4 | 2 | 21 | 1 | 4 | 46 |
| | % within $x_12m | 30,4% | 8,7% | 4,3% | 45,7% | 2,2% | 8,7% | |
| | % within x_24 | 2,7% | 1,6% | 3,8% | 3,0% | 2,0% | 7,5% | |
| | % of Total | 0,9% | 0,2% | 0,1% | 1,3% | 0,1% | 0,2% | 2,8% |
| Цел на организацията | Count | 34 | 23 | 3 | 48 | 5 | 3 | 116 |
| | % within $x_12m | 29,3% | 19,8% | 2,6% | 41,4% | 4,3% | 2,6% | |
| | % within x_24 | 6,6% | 8,9% | 5,7% | 6,8% | 9,8% | 5,7% | |
| | % of Total | 2,1% | 1,4% | 0,2% | 2,9% | 0,3% | 0,2% | 7,1% |
| Организационни резултати | Count | 38 | 27 | 2 | 50 | 3 | 5 | 125 |
| | % within $x_12m | 30,4% | 21,6% | 1,6% | 40,0% | 2,4% | 4,0% | |
| | % within x_24 | 7,3% | 10,5% | 3,8% | 7,1% | 5,9% | 9,4% | |
| | % of Total | 2,3% | 1,7% | 0,1% | 3,1% | 0,2% | 0,3% | 7,6% |
| Посочена причина на нейното проектиране/ съществуване | Count | 17 | 15 | 2 | 33 | 2 | 2 | 71 |
| | % within $x_12m | 23,9% | 21,1% | 2,8% | 46,5% | 2,8% | 2,8% | |
| | % within x_24 | 3,3% | 5,8% | 3,8% | 4,7% | 3,9% | 3,8% | |
| | % of Total | 1,0% | 0,9% | 0,1% | 2,0% | 0,1% | 0,1% | 4,3% |
| Отличаващи се компетентности | Count | 13 | 2 | 0 | 18 | 1 | 1 | 35 |
| | % within $x_12m | 37,1% | 5,7% | 0,0% | 51,4% | 2,9% | 2,9% | |
| | % within x_24 | 2,5% | 0,8% | 0,0% | 2,6% | 2,0% | 1,9% | |
| | % of Total | 0,8% | 0,1% | 0,0% | 1,1% | 0,1% | 0,1% | 2,1% |
| Ясни конкурентни предимства | Count | 16 | 3 | 2 | 23 | 2 | 1 | 47 |
| | % within $x_12m | 34,0% | 6,4% | 4,3% | 48,9% | 4,3% | 2,1% | |
| | % within x_24 | 3,1% | 1,2% | 3,8% | 3,3% | 3,9% | 1,9% | |
| | % of Total | 1,0% | 0,2% | 0,1% | 1,4% | 0,1% | 0,1% | 2,9% |

**Продължение**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Яснота на фирмените интереси | Count | 14 | 5 | 3 | 25 | 0 | 1 | 48 |
| | | % within $x_12m | 29,2% | 10,4% | 6,3% | 52,1% | 0,0% | 2,1% | |
| | | % within x_24 | 2,7% | 1,9% | 5,7% | 3,6% | 0,0% | 1,9% | |
| | | % of Total | 0,9% | 0,3% | 0,2% | 1,5% | 0,0% | 0,1% | 2,9% |
| | Специфични финансови цели | Count | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 5 |
| | | % within $x_12m | 20,0% | 40,0% | 0,0% | 20,0% | 20,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,2% | 0,8% | 0,0% | 0,1% | 2,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,3% |
| | Специфични нефинансови цели | Count | 2 | 3 | 0 | 4 | 0 | 0 | 9 |
| | | % within $x_12m | 22,2% | 33,3% | 0,0% | 44,4% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,4% | 1,2% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,6% |
| | Сърцевинна идеология | Count | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 4 |
| | | % within $x_12m | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 0,0% | 0,8% | 0,0% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,2% |
| Total | | Count | 519 | 258 | 53 | 702 | 51 | 53 | 1636 |
| | | % of Total | 31,7% | 15,8% | 3,2% | 42,9% | 3,1% | 3,2% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 37**

**Кростаблица между идентифицираните компоненти на визията и принадлежността на изследваните компании към целеви работодателски организации (по отношение на величината „Компоненти на визията“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, на чиито интернет страници е посочен поне един компонент)**

**$x_13m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | |
| Компоненти на визията[a] | Мисия | Count | 12 | 21 | 4 | 7 | 5 | 18 | 14 | 3 | 5 | 6 | 95 |
| | | % within $x_13m | 12,6% | 22,1% | 4,2% | 7,4% | 5,3% | 18,9% | 14,7% | 3,2% | 5,3% | 6,3% | |
| | | % within x_17 | 85,7% | 60,0% | 36,4% | 77,8% | 71,4% | 75,0% | 73,7% | 75,0% | 31,3% | 100,0% | |
| | | % of Total | 8,3% | 14,5% | 2,8% | 4,8% | 3,4% | 12,4% | 9,7% | 2,1% | 3,4% | 4,1% | 65,5% |
| | Стратегия | Count | 5 | 8 | 2 | 1 | 2 | 3 | 7 | 2 | 6 | 1 | 37 |
| | | % within $x_13m | 13,5% | 21,6% | 5,4% | 2,7% | 5,4% | 8,1% | 18,9% | 5,4% | 16,2% | 2,7% | |
| | | % within x_17 | 35,7% | 22,9% | 18,2% | 11,1% | 28,6% | 12,5% | 36,8% | 50,0% | 37,5% | 16,7% | |
| | | % of Total | 3,4% | 5,5% | 1,4% | 0,7% | 1,4% | 2,1% | 4,8% | 1,4% | 4,1% | 0,7% | 25,5% |
| | Фирмена култура | Count | 2 | 27 | 10 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 12 | 0 | 53 |
| | | % within $x_13m | 3,8% | 50,9% | 18,9% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 1,9% | 0,0% | 22,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 14,3% | 77,1% | 90,9% | 0,0% | 0,0% | 4,2% | 5,3% | 0,0% | 75,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 1,4% | 18,6% | 6,9% | 0,0% | 0,0% | 0,7% | 0,7% | 0,0% | 8,3% | 0,0% | 36,6% |
| | Същностна/ сърцевинна идеология | Count | 4 | 12 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 1 | 37 |
| | | % within $x_13m | 10,8% | 32,4% | 16,2% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 35,1% | 2,7% | |
| | | % within x_17 | 28,6% | 34,3% | 54,5% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 81,3% | 16,7% | |
| | | % of Total | 2,8% | 8,3% | 4,1% | 0,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,0% | 0,7% | 25,5% |
| | Предначертано/ провидяно бъдеще | Count | 6 | 19 | 8 | 4 | 1 | 7 | 1 | 0 | 13 | 2 | 61 |
| | | % within $x_13m | 9,8% | 31,1% | 13,1% | 6,6% | 1,6% | 11,5% | 1,6% | 0,0% | 21,3% | 3,3% | |
| | | % within x_17 | 42,9% | 54,3% | 72,7% | 44,4% | 14,3% | 29,2% | 5,3% | 0,0% | 81,3% | 33,3% | |
| | | % of Total | 4,1% | 13,1% | 5,5% | 2,8% | 0,7% | 4,8% | 0,7% | 0,0% | 9,0% | 1,4% | 42,1% |
| Total | | Count | 14 | 35 | 11 | 9 | 7 | 24 | 19 | 4 | 16 | 6 | 145 |
| | | % of Total | 9,7% | 24,1% | 7,6% | 6,2% | 4,8% | 16,6% | 13,1% | 2,8% | 11,0% | 4,1% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 38**
**Кростаблица между идентифицираните компоненти на визията и принадлежността на изследваните компании към целеви работодателски организации (по отношение на величината „Компоненти на визията“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните компоненти сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_13m*x_17 Crosstabulation**

| | | | В каква работодателска организация членува проучваната компания? | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | Българо-Турска търговска камара | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | Индийско-Българска бизнес камара | Ирано-Българска Бизнес асоциация | Инкубатор за стартъпи CampusX | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | Норвежко-Българска бизнес група | Шведско-Българската търговска камара | Македонско-Бугарска стопанска комора | |
| Компоненти на визията[a] | Мисия | Count | 12 | 21 | 4 | 7 | 5 | 18 | 14 | 3 | 5 | 6 | 95 |
| | | % within $x_13m | 12,6% | 22,1% | 4,2% | 7,4% | 5,3% | 18,9% | 14,7% | 3,2% | 5,3% | 6,3% | |
| | | % within x_17 | 41,4% | 24,1% | 13,3% | 53,8% | 62,5% | 62,1% | 60,9% | 60,0% | 10,2% | 60,0% | |
| | | % of Total | 4,2% | 7,4% | 1,4% | 2,5% | 1,8% | 6,4% | 4,9% | 1,1% | 1,8% | 2,1% | 33,6% |
| | Стратегия | Count | 5 | 8 | 2 | 1 | 2 | 3 | 7 | 2 | 6 | 1 | 37 |
| | | % within $x_13m | 13,5% | 21,6% | 5,4% | 2,7% | 5,4% | 8,1% | 18,9% | 5,4% | 16,2% | 2,7% | |
| | | % within x_17 | 17,2% | 9,2% | 6,7% | 7,7% | 25,0% | 10,3% | 30,4% | 40,0% | 12,2% | 10,0% | |
| | | % of Total | 1,8% | 2,8% | 0,7% | 0,4% | 0,7% | 1,1% | 2,5% | 0,7% | 2,1% | 0,4% | 13,1% |
| | Фирмена култура | Count | 2 | 27 | 10 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 12 | 0 | 53 |
| | | % within $x_13m | 3,8% | 50,9% | 18,9% | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 1,9% | 0,0% | 22,6% | 0,0% | |
| | | % within x_17 | 6,9% | 31,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 3,4% | 4,3% | 0,0% | 24,5% | 0,0% | |
| | | % of Total | 0,7% | 9,5% | 3,5% | 0,0% | 0,0% | 0,4% | 0,4% | 0,0% | 4,2% | 0,0% | 18,7% |
| | Същностна/ сърцевинна идеология | Count | 4 | 12 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 1 | 37 |
| | | % within $x_13m | 10,8% | 32,4% | 16,2% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 35,1% | 2,7% | |
| | | % within x_17 | 13,8% | 13,8% | 20,0% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 26,5% | 10,0% | |
| | | % of Total | 1,4% | 4,2% | 2,1% | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,6% | 0,4% | 13,1% |
| | Предначертано/ провидяно бъдеще | Count | 6 | 19 | 8 | 4 | 1 | 7 | 1 | 0 | 13 | 2 | 61 |
| | | % within $x_13m | 9,8% | 31,1% | 13,1% | 6,6% | 1,6% | 11,5% | 1,6% | 0,0% | 21,3% | 3,3% | |
| | | % within x_17 | 20,7% | 21,8% | 26,7% | 30,8% | 12,5% | 24,1% | 4,3% | 0,0% | 26,5% | 20,0% | |
| | | % of Total | 2,1% | 6,7% | 2,8% | 1,4% | 0,4% | 2,5% | 0,4% | 0,0% | 4,6% | 0,7% | 21,6% |
| Total | | Count | 29 | 87 | 30 | 13 | 8 | 29 | 23 | 5 | 49 | 10 | 283 |
| | | % of Total | 10,2% | 30,7% | 10,6% | 4,6% | 2,8% | 10,2% | 8,1% | 1,8% | 17,3% | 3,5% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 39**

**Кростаблица между идентифицираните компоненти на визията и вида на изследваните компании (по отношение на величината „Компоненти на визията“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, на чиито интернет страници е посочен поне един компонент)**

**$x_13m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | |
| Компоненти на визията[a] | Мисия | Count | 21 | 37 | 1 | 31 | 5 | 95 |
| | | % within $x_13m | 22,1% | 38,9% | 1,1% | 32,6% | 5,3% | |
| | | % within x_18 | 60,0% | 71,2% | 100,0% | 66,0% | 50,0% | |
| | | % of Total | 14,5% | 25,5% | 0,7% | 21,4% | 3,4% | 65,5% |
| | Стратегия | Count | 10 | 11 | 0 | 14 | 2 | 37 |
| | | % within $x_13m | 27,0% | 29,7% | 0,0% | 37,8% | 5,4% | |
| | | % within x_18 | 28,6% | 21,2% | 0,0% | 29,8% | 20,0% | |
| | | % of Total | 6,9% | 7,6% | 0,0% | 9,7% | 1,4% | 25,5% |
| | Фирмена култура | Count | 18 | 18 | 0 | 15 | 2 | 53 |
| | | % within $x_13m | 34,0% | 34,0% | 0,0% | 28,3% | 3,8% | |
| | | % within x_18 | 51,4% | 34,6% | 0,0% | 31,9% | 20,0% | |
| | | % of Total | 12,4% | 12,4% | 0,0% | 10,3% | 1,4% | 36,6% |
| | Същностна/ сърцевинна идеология | Count | 13 | 11 | 1 | 12 | 0 | 37 |
| | | % within $x_13m | 35,1% | 29,7% | 2,7% | 32,4% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 37,1% | 21,2% | 100,0% | 25,5% | 0,0% | |
| | | % of Total | 9,0% | 7,6% | 0,7% | 8,3% | 0,0% | 25,5% |
| | Предначертано/ провидяно бъдеще | Count | 22 | 15 | 0 | 20 | 4 | 61 |
| | | % within $x_13m | 36,1% | 24,6% | 0,0% | 32,8% | 6,6% | |
| | | % within x_18 | 62,9% | 28,8% | 0,0% | 42,6% | 40,0% | |
| | | % of Total | 15,2% | 10,3% | 0,0% | 13,8% | 2,8% | 42,1% |
| Total | | Count | 35 | 52 | 1 | 47 | 10 | 145 |
| | | % of Total | 24,1% | 35,9% | 0,7% | 32,4% | 6,9% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 40**

**Кростаблица между идентифицираните компоненти на визията и вида на изследваните компании (по отношение на величината „Компоненти на визията" изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните компоненти сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_13m*x_18 Crosstabulation**

| | | | Какъв вид е компанията? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | Total |
| Компоненти на визията[a] | Мисия | Count | 21 | 37 | 1 | 31 | 5 | 95 |
| | | % within $x_13m | 22,1% | 38,9% | 1,1% | 32,6% | 5,3% | |
| | | % within x_18 | 25,0% | 40,2% | 50,0% | 33,7% | 38,5% | |
| | | % of Total | 7,4% | 13,1% | 0,4% | 11,0% | 1,8% | 33,6% |
| | Стратегия | Count | 10 | 11 | 0 | 14 | 2 | 37 |
| | | % within $x_13m | 27,0% | 29,7% | 0,0% | 37,8% | 5,4% | |
| | | % within x_18 | 11,9% | 12,0% | 0,0% | 15,2% | 15,4% | |
| | | % of Total | 3,5% | 3,9% | 0,0% | 4,9% | 0,7% | 13,1% |
| | Фирмена култура | Count | 18 | 18 | 0 | 15 | 2 | 53 |
| | | % within $x_13m | 34,0% | 34,0% | 0,0% | 28,3% | 3,8% | |
| | | % within x_18 | 21,4% | 19,6% | 0,0% | 16,3% | 15,4% | |
| | | % of Total | 6,4% | 6,4% | 0,0% | 5,3% | 0,7% | 18,7% |
| | Същностна/ сърцевинна идеология | Count | 13 | 11 | 1 | 12 | 0 | 37 |
| | | % within $x_13m | 35,1% | 29,7% | 2,7% | 32,4% | 0,0% | |
| | | % within x_18 | 15,5% | 12,0% | 50,0% | 13,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 4,6% | 3,9% | 0,4% | 4,2% | 0,0% | 13,1% |
| | Предначертано/ провидяно бъдеще | Count | 22 | 15 | 0 | 20 | 4 | 61 |
| | | % within $x_13m | 36,1% | 24,6% | 0,0% | 32,8% | 6,6% | |
| | | % within x_18 | 26,2% | 16,3% | 0,0% | 21,7% | 30,8% | |
| | | % of Total | 7,8% | 5,3% | 0,0% | 7,1% | 1,4% | 21,6% |
| Total | | Count | 84 | 92 | 2 | 92 | 13 | 283 |
| | | % of Total | 29,7% | 32,5% | 0,7% | 32,5% | 4,6% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 41**

**Кростаблица между идентифицираните компоненти на визията и отрасловата принадлежност на изследваните компании (по отношение на величината „Компоненти на визията“ изчислените проценти и суми са базирани на броя на изследваните компании, на чиито интернет страници е посочен поне един компонент)**

**$x_13m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | |
| Компоненти на визията[a] | Мисия | Count | 29 | 22 | 4 | 31 | 4 | 5 | 95 |
| | | % within $x_13m | 30,5% | 23,2% | 4,2% | 32,6% | 4,2% | 5,3% | |
| | | % within x_24 | 72,5% | 71,0% | 66,7% | 57,4% | 66,7% | 62,5% | |
| | | % of Total | 20,0% | 15,2% | 2,8% | 21,4% | 2,8% | 3,4% | 65,5% |
| | Стратегия | Count | 18 | 3 | 1 | 11 | 2 | 2 | 37 |
| | | % within $x_13m | 48,6% | 8,1% | 2,7% | 29,7% | 5,4% | 5,4% | |
| | | % within x_24 | 45,0% | 9,7% | 16,7% | 20,4% | 33,3% | 25,0% | |
| | | % of Total | 12,4% | 2,1% | 0,7% | 7,6% | 1,4% | 1,4% | 25,5% |
| | Фирмена култура | Count | 19 | 2 | 1 | 29 | 2 | 0 | 53 |
| | | % within $x_13m | 35,8% | 3,8% | 1,9% | 54,7% | 3,8% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 47,5% | 6,5% | 16,7% | 53,7% | 33,3% | 0,0% | |
| | | % of Total | 13,1% | 1,4% | 0,7% | 20,0% | 1,4% | 0,0% | 36,6% |
| | Същностна/ сърцевинна идеология | Count | 11 | 2 | 1 | 21 | 1 | 1 | 37 |
| | | % within $x_13m | 29,7% | 5,4% | 2,7% | 56,8% | 2,7% | 2,7% | |
| | | % within x_24 | 27,5% | 6,5% | 16,7% | 38,9% | 16,7% | 12,5% | |
| | | % of Total | 7,6% | 1,4% | 0,7% | 14,5% | 0,7% | 0,7% | 25,5% |
| | Предначертано/ провидяно бъдеще | Count | 17 | 11 | 3 | 27 | 1 | 2 | 61 |
| | | % within $x_13m | 27,9% | 18,0% | 4,9% | 44,3% | 1,6% | 3,3% | |
| | | % within x_24 | 42,5% | 35,5% | 50,0% | 50,0% | 16,7% | 25,0% | |
| | | % of Total | 11,7% | 7,6% | 2,1% | 18,6% | 0,7% | 1,4% | 42,1% |
| Total | | Count | 40 | 31 | 6 | 54 | 6 | 8 | 145 |
| | | % of Total | 27,6% | 21,4% | 4,1% | 37,2% | 4,1% | 5,5% | 100,0% |

Percentages and totals are based on respondents.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 42**

**Кростаблица между идентифицираните компоненти на визията и отрасловата принадлежност на изследваните компании (по отношение на величината „Компоненти на визията“ изчислените проценти и суми са базирани на общия брой на идентифицираните компоненти сред групата на целевите интернет страници)**

**$x_13m*x_24 Crosstabulation**

| | | | Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Индустриално производство | Информационни услуги и информационни технологии | Аутсорсинг | Услуги | Не може да бъде конкретизирана | Финансови услуги | |
| Компоненти на визията[a] | Мисия | Count | 29 | 22 | 4 | 31 | 4 | 5 | 95 |
| | | % within $x_13m | 30,5% | 23,2% | 4,2% | 32,6% | 4,2% | 5,3% | |
| | | % within x_24 | 30,9% | 55,0% | 40,0% | 26,1% | 40,0% | 50,0% | |
| | | % of Total | 10,2% | 7,8% | 1,4% | 11,0% | 1,4% | 1,8% | 33,6% |
| | Стратегия | Count | 18 | 3 | 1 | 11 | 2 | 2 | 37 |
| | | % within $x_13m | 48,6% | 8,1% | 2,7% | 29,7% | 5,4% | 5,4% | |
| | | % within x_24 | 19,1% | 7,5% | 10,0% | 9,2% | 20,0% | 20,0% | |
| | | % of Total | 6,4% | 1,1% | 0,4% | 3,9% | 0,7% | 0,7% | 13,1% |
| | Фирмена култура | Count | 19 | 2 | 1 | 29 | 2 | 0 | 53 |
| | | % within $x_13m | 35,8% | 3,8% | 1,9% | 54,7% | 3,8% | 0,0% | |
| | | % within x_24 | 20,2% | 5,0% | 10,0% | 24,4% | 20,0% | 0,0% | |
| | | % of Total | 6,7% | 0,7% | 0,4% | 10,2% | 0,7% | 0,0% | 18,7% |
| | Същностна/ сърцевинна идеология | Count | 11 | 2 | 1 | 21 | 1 | 1 | 37 |
| | | % within $x_13m | 29,7% | 5,4% | 2,7% | 56,8% | 2,7% | 2,7% | |
| | | % within x_24 | 11,7% | 5,0% | 10,0% | 17,6% | 10,0% | 10,0% | |
| | | % of Total | 3,9% | 0,7% | 0,4% | 7,4% | 0,4% | 0,4% | 13,1% |
| | Предначертано/ провидяно бъдеще | Count | 17 | 11 | 3 | 27 | 1 | 2 | 61 |
| | | % within $x_13m | 27,9% | 18,0% | 4,9% | 44,3% | 1,6% | 3,3% | |
| | | % within x_24 | 18,1% | 27,5% | 30,0% | 22,7% | 10,0% | 20,0% | |
| | | % of Total | 6,0% | 3,9% | 1,1% | 9,5% | 0,4% | 0,7% | 21,6% |
| Total | | Count | 94 | 40 | 10 | 119 | 10 | 10 | 283 |
| | | % of Total | 33,2% | 14,1% | 3,5% | 42,0% | 3,5% | 3,5% | 100,0% |

Percentages and totals are based on responses.
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Таблица 43**
**Кростаблица между принадлежността на изследваните компании към съотвени работодателски организации и категоризирането им по вид**

**В каква работодателска организация членува проучваната компания? * Какъв вид е компанията? Crosstabulation**

Count

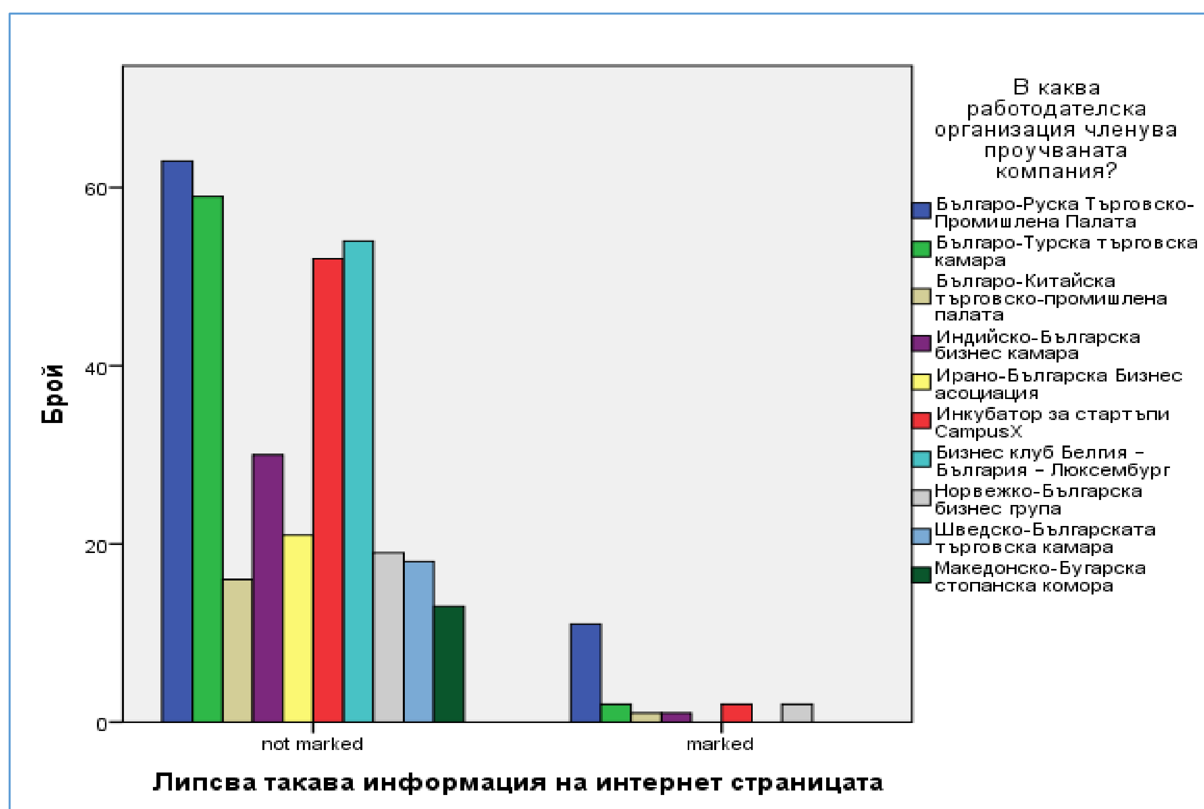
| | | Какъв вид е компанията? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | Total |
| В каква работодателска организация членува проучваната компания? | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата | 9 | 54 | 3 | 5 | 3 | 74 |
| | Българо-Турска търговска камара | 23 | 16 | 1 | 20 | 1 | 61 |
| | Българо-Китайска търговско-промишлена палата | 3 | 14 | 0 | 0 | 0 | 17 |
| | Индийско-Българска бизнес камара | 3 | 16 | 1 | 10 | 1 | 31 |
| | Ирано-Българска Бизнес асоциация | 3 | 14 | 0 | 3 | 1 | 21 |
| | Инкубатор за стартъпи CampusX | 5 | 27 | 0 | 9 | 13 | 54 |
| | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург | 3 | 15 | 1 | 33 | 2 | 54 |
| | Норвежко-Българска бизнес група | 2 | 14 | 0 | 2 | 3 | 21 |
| | Шведско-Българската търговска камара | 7 | 4 | 0 | 7 | 0 | 18 |
| | Македонско-Бугарска стопанска комора | 0 | 0 | 1 | 6 | 6 | 13 |
| Total | | 58 | 174 | 7 | 95 | 30 | 364 |

**Таблица 44**
**Кростаблица между принадлежността на изследваните компании към съотвени работодателски организации и агрегираната им отраслова принадлежност**

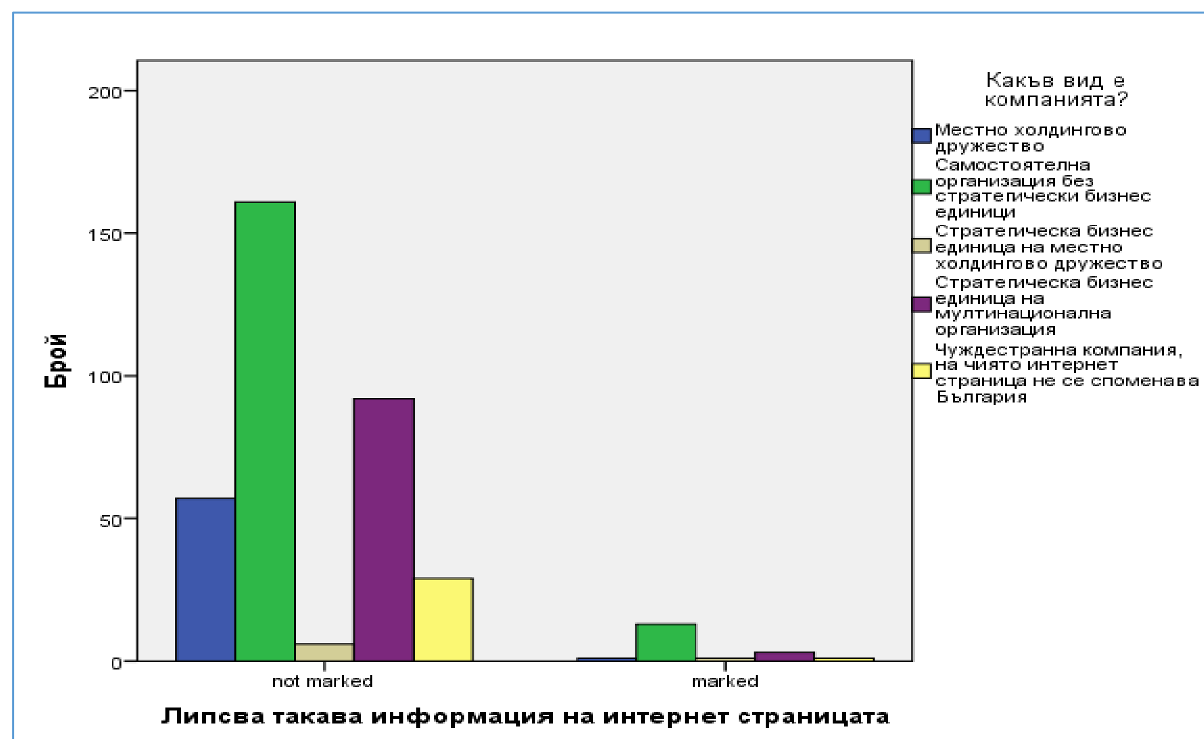
**Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) * Какъв вид е компанията? Crosstabulation**

Count

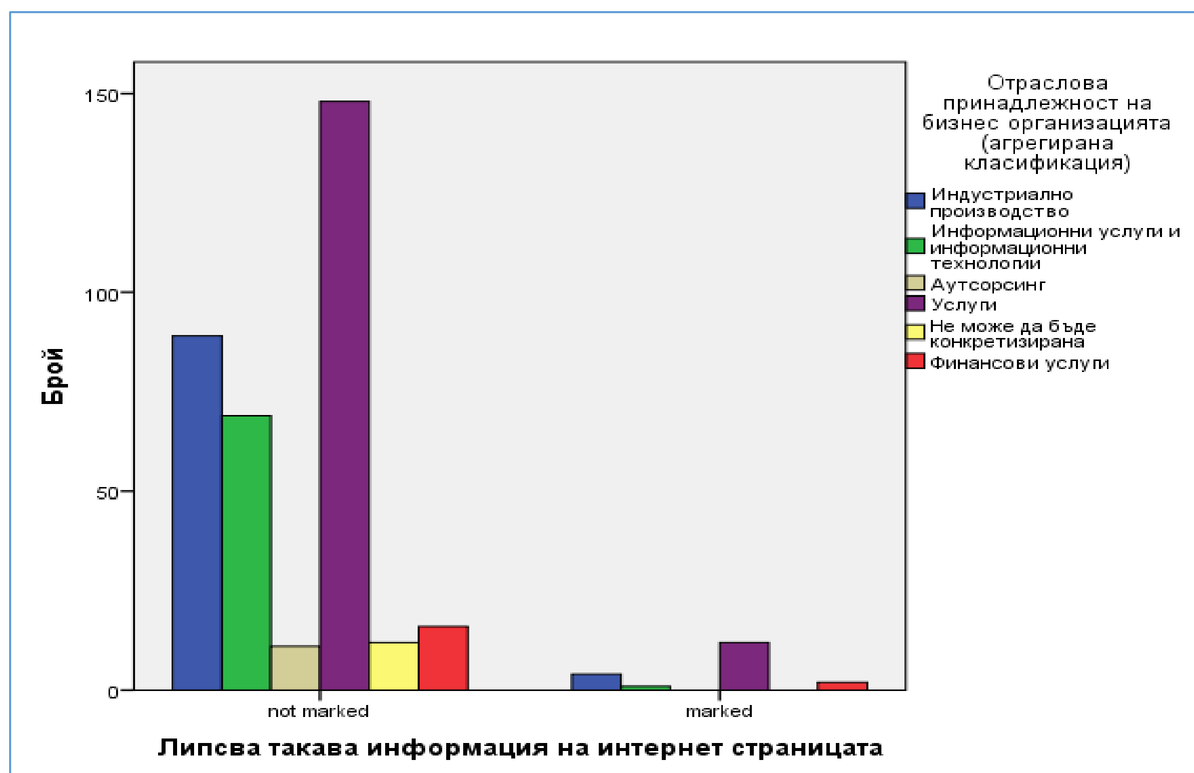
| | | Какъв вид е компанията? | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Местно холдингово дружество | Самостоятелна организация без стратегически бизнес единици | Стратегическа бизнес единица на местно холдингово дружество | Стратегическа бизнес единица на мултинационална организация | Чуждестранна компания, на чиято интернет страница не се споменава България | |
| Отраслова принадлежност на бизнес организацията (агрегирана класификация) | Индустриално производство | 11 | 42 | 1 | 32 | 7 | 93 |
| | Информационни услуги и информационни технологии | 11 | 28 | 0 | 18 | 13 | 70 |
| | Аутсорсинг | 2 | 4 | 0 | 5 | 0 | 11 |
| | Услуги | 27 | 90 | 4 | 30 | 9 | 160 |
| | Не може да бъде конкретизирана | 5 | 4 | 0 | 3 | 0 | 12 |
| | Финансови услуги | 2 | 6 | 2 | 7 | 1 | 18 |
| Total | | 58 | 174 | 7 | 95 | 30 | 364 |



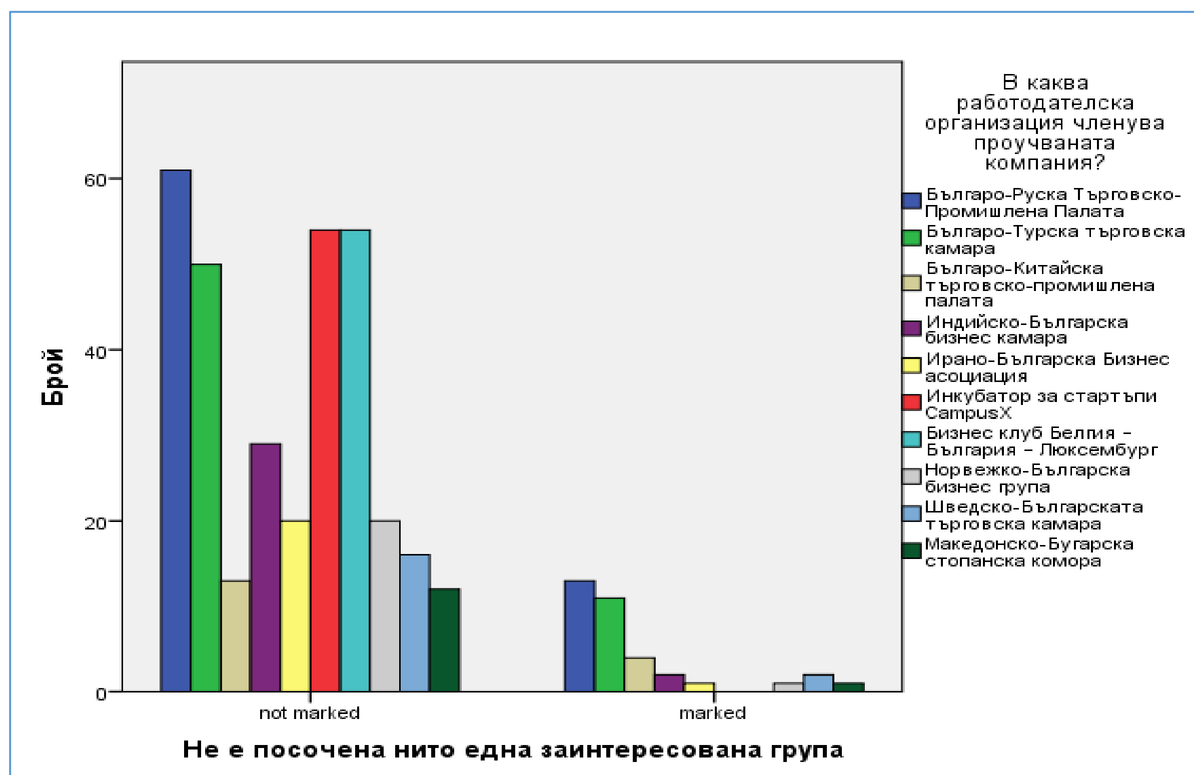

**Фигура 1. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на документи за изразяване на провъзгласената фирмена култура в интернет пространството, класирани по работодателски организации**



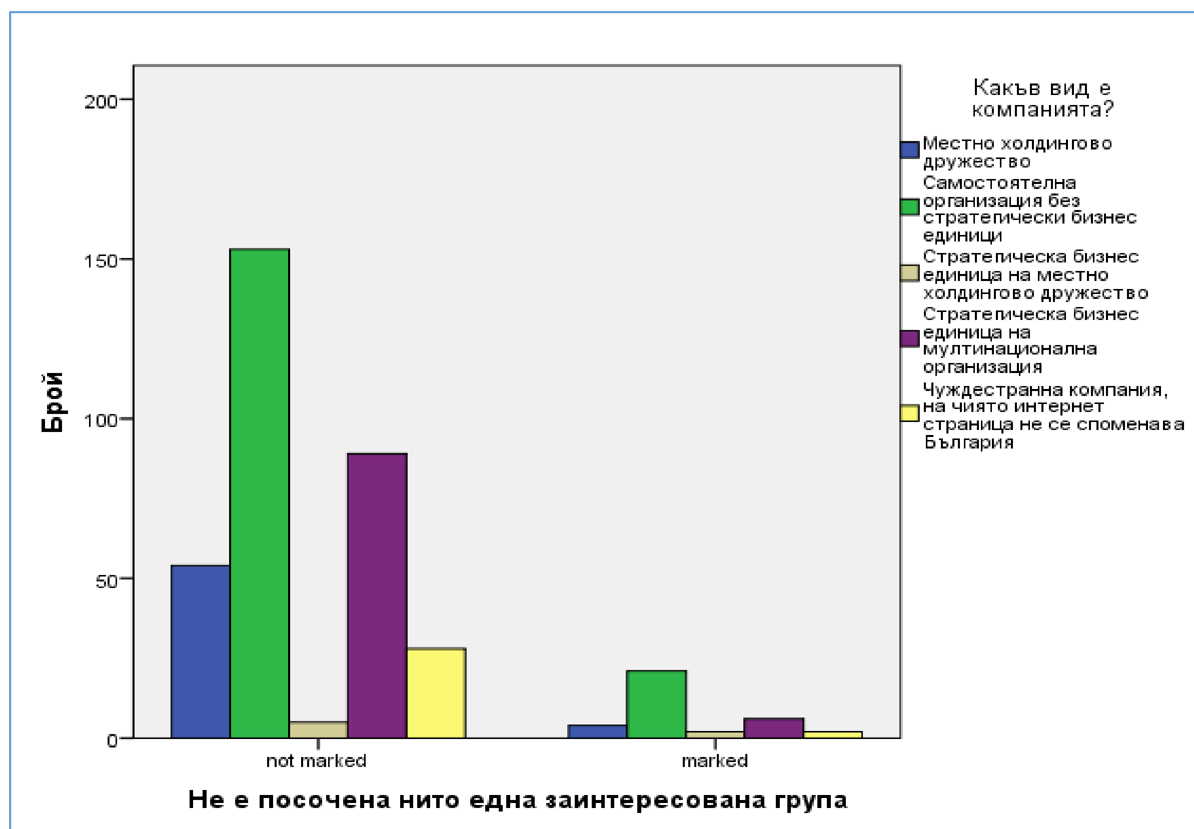

**Фигура 2. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на документи за изразяване на провъзгласената фирмена култура в интернет пространството, класирани по видове**



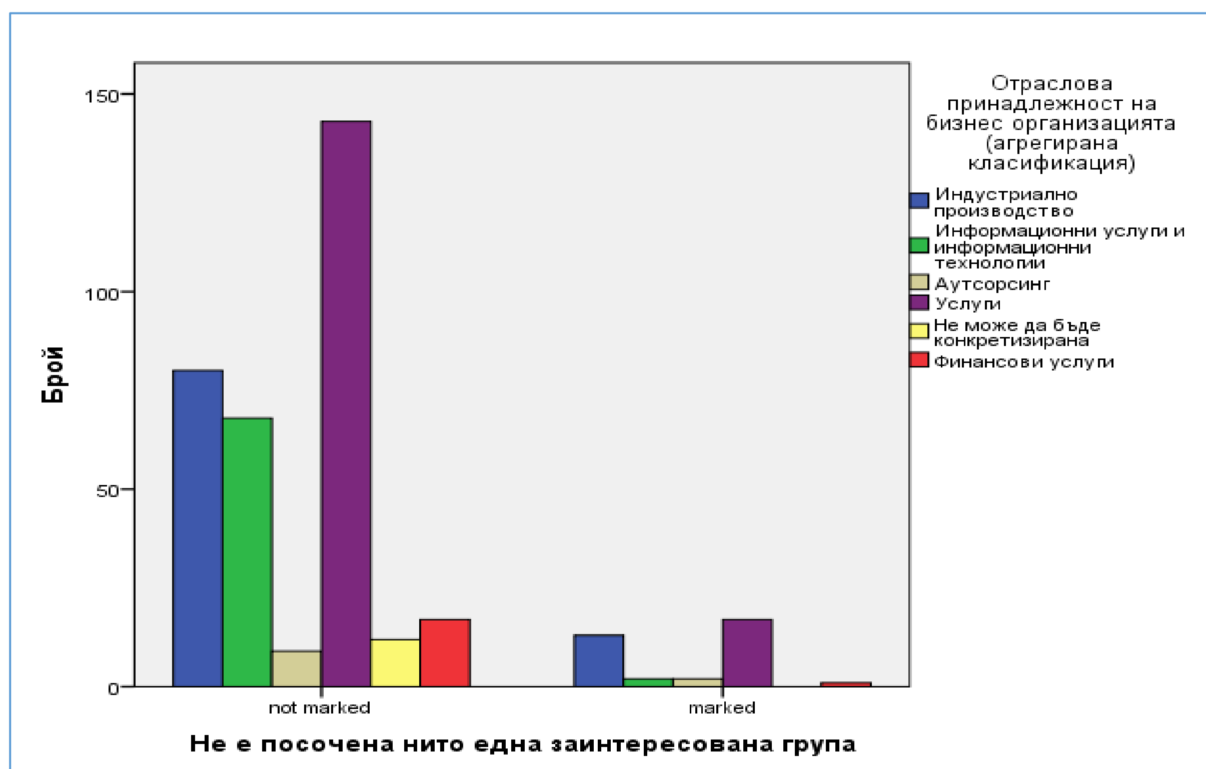

**Фигура 3. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на документи за изразяване на провъзгласената фирмена култура в интернет пространството, класирани по отраслова принадлежност**



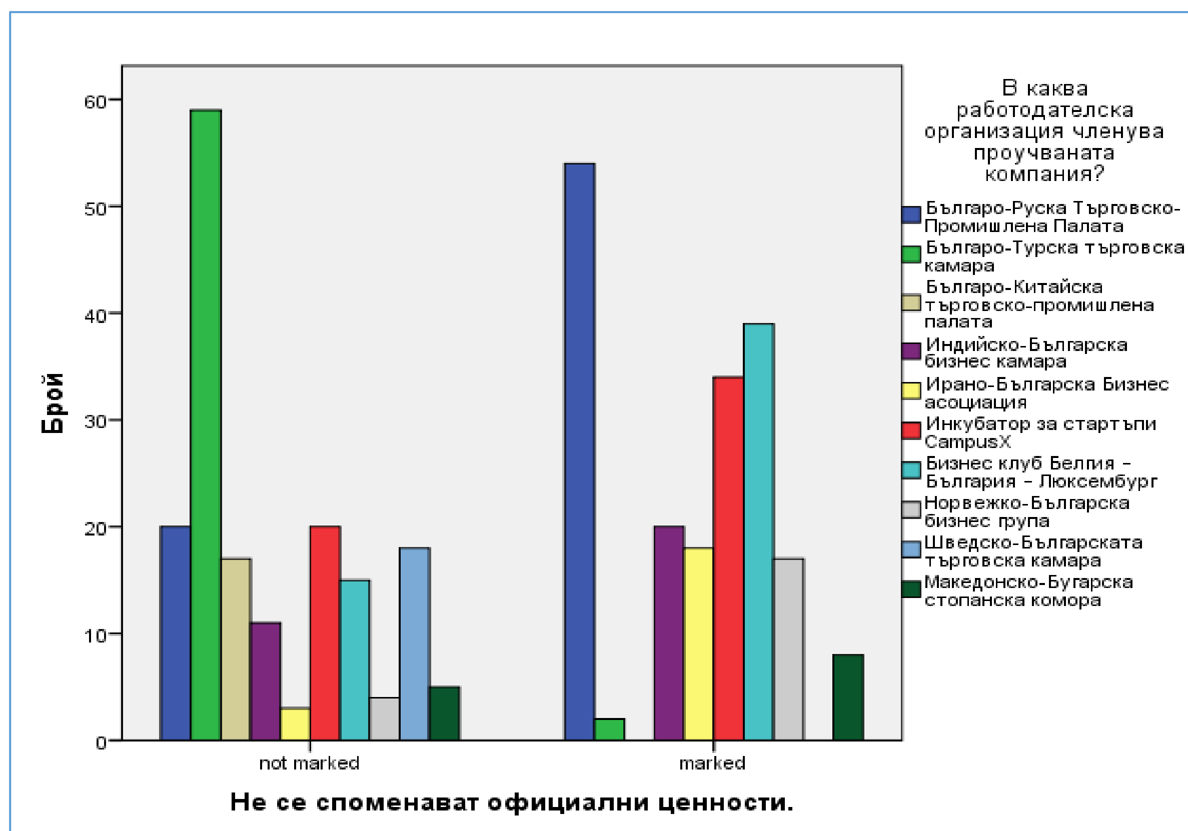

**Фигура 4. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от споменаване на заинтересовани групи в интернет пространството, класирани по принадлежност към работодателски организации**



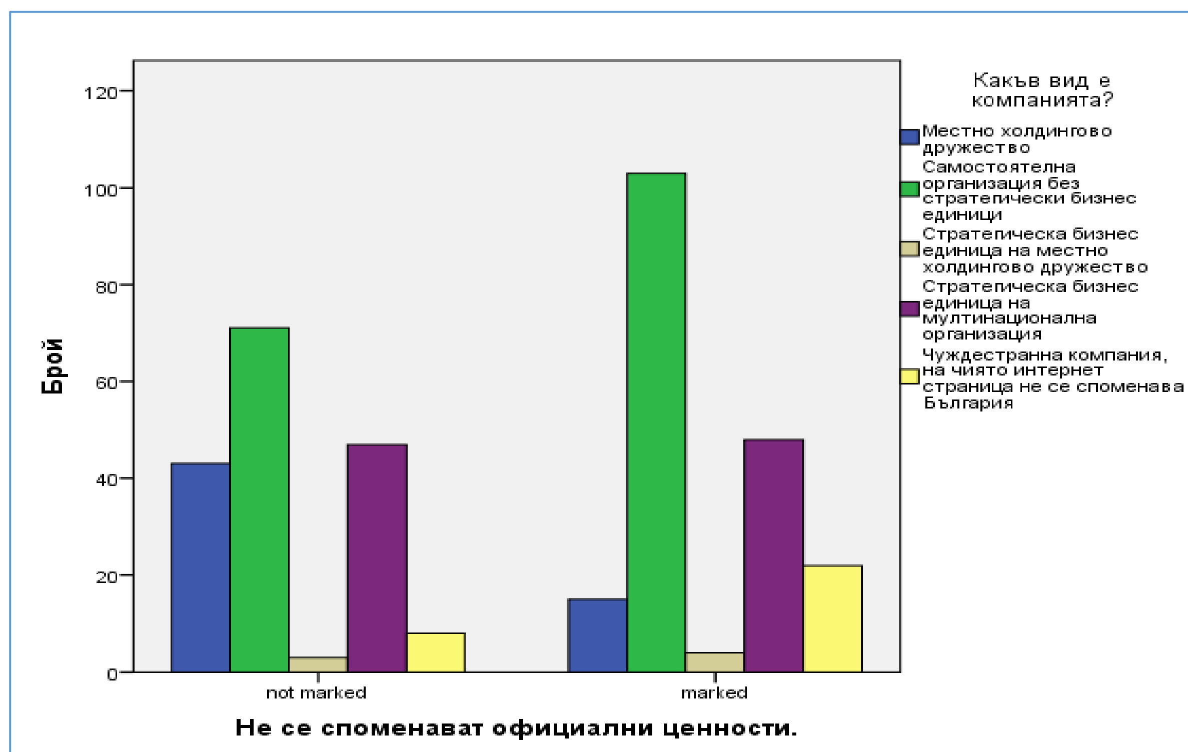

**Фигура 5. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от споменаване на заинтересовани групи в интернет пространството, класирани по видове**



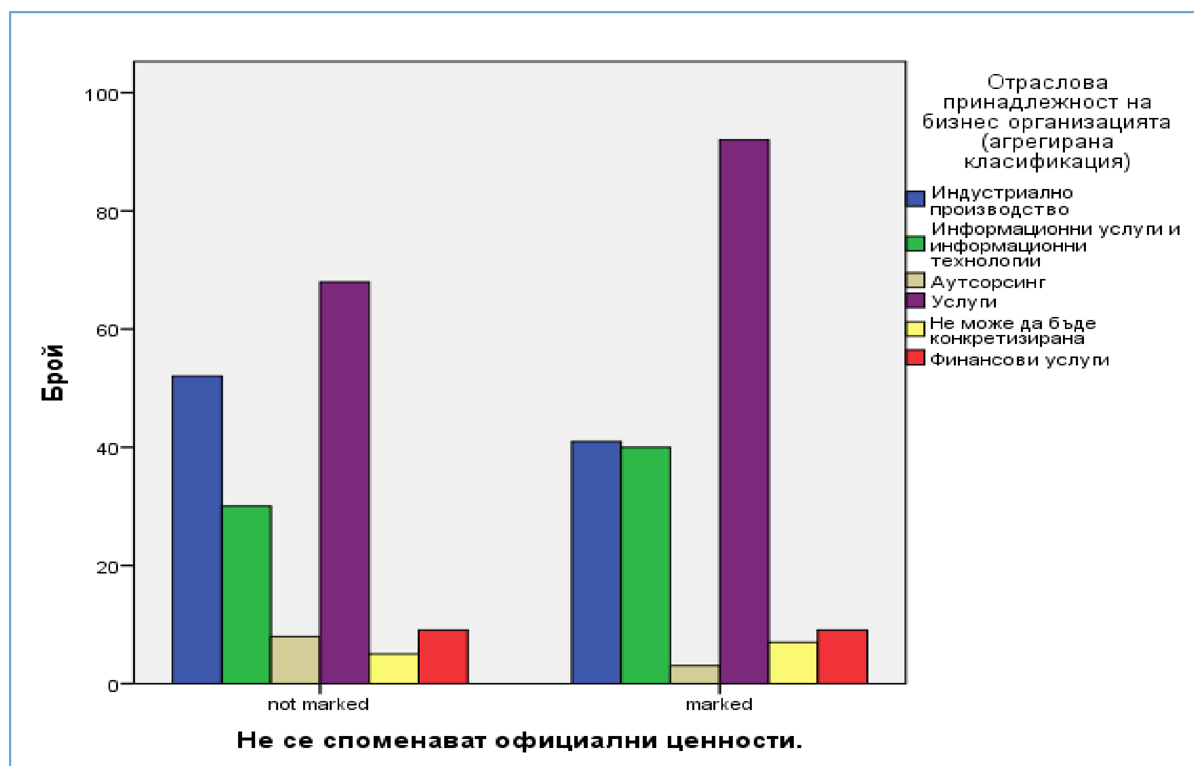

**Фигура 6. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от споменаване на заинтересовани групи в интернет пространството, класирани по отраслова принадлежност**



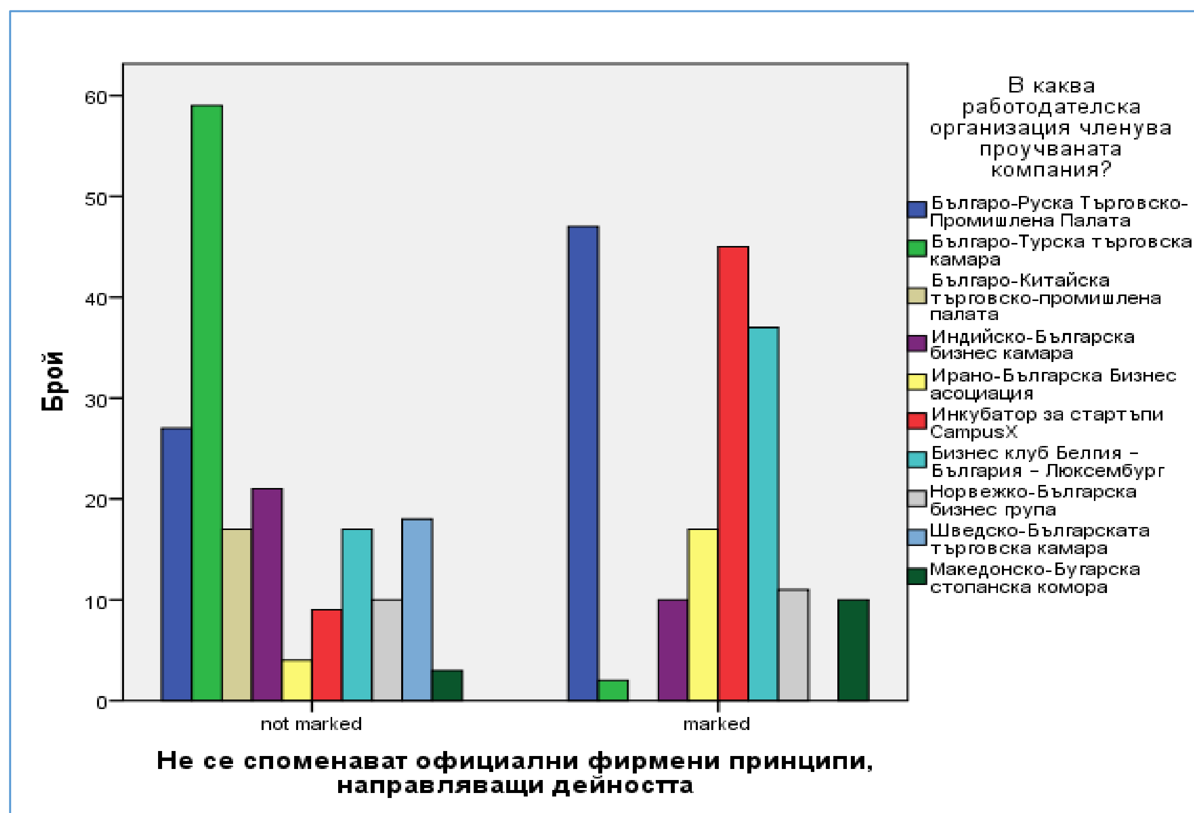

**Фигура 7. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на официални фирмени ценности в интернет пространството, класирани по принадлежност към работодателски организации**



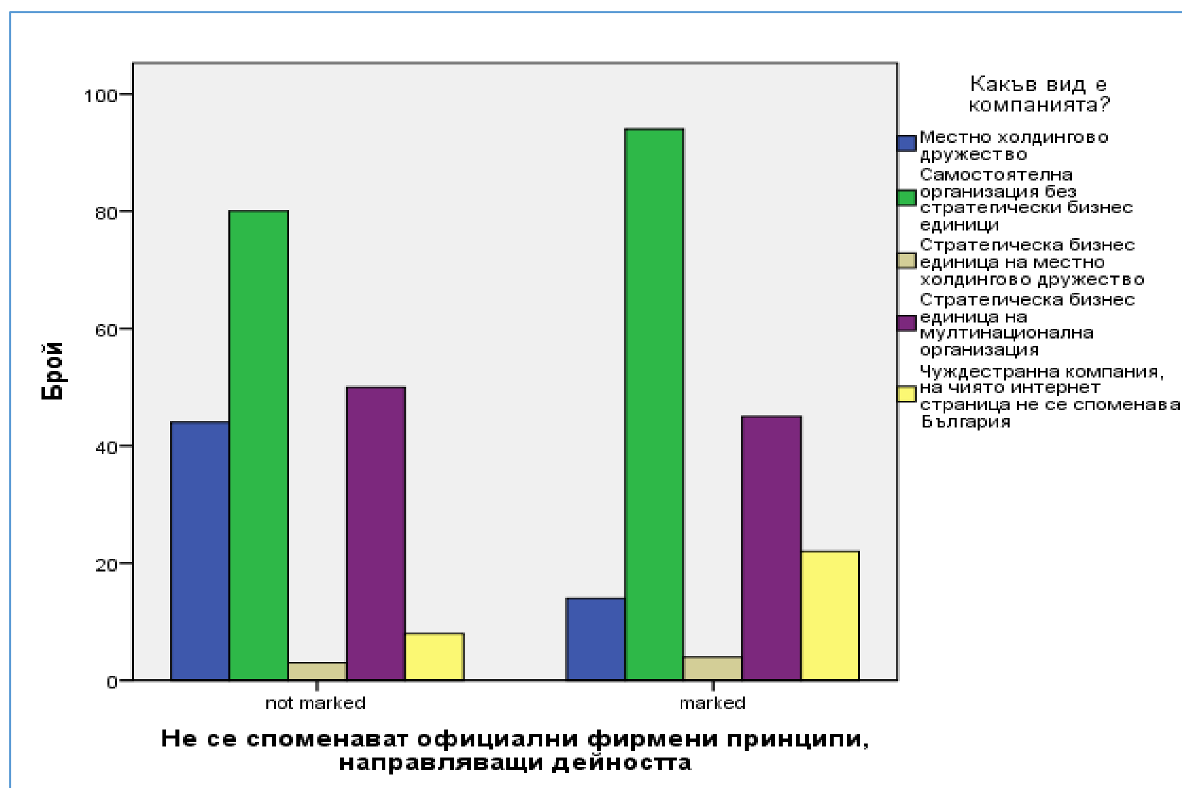

**Фигура 8. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на официални фирмени ценности в интернет пространството, класирани по видове**



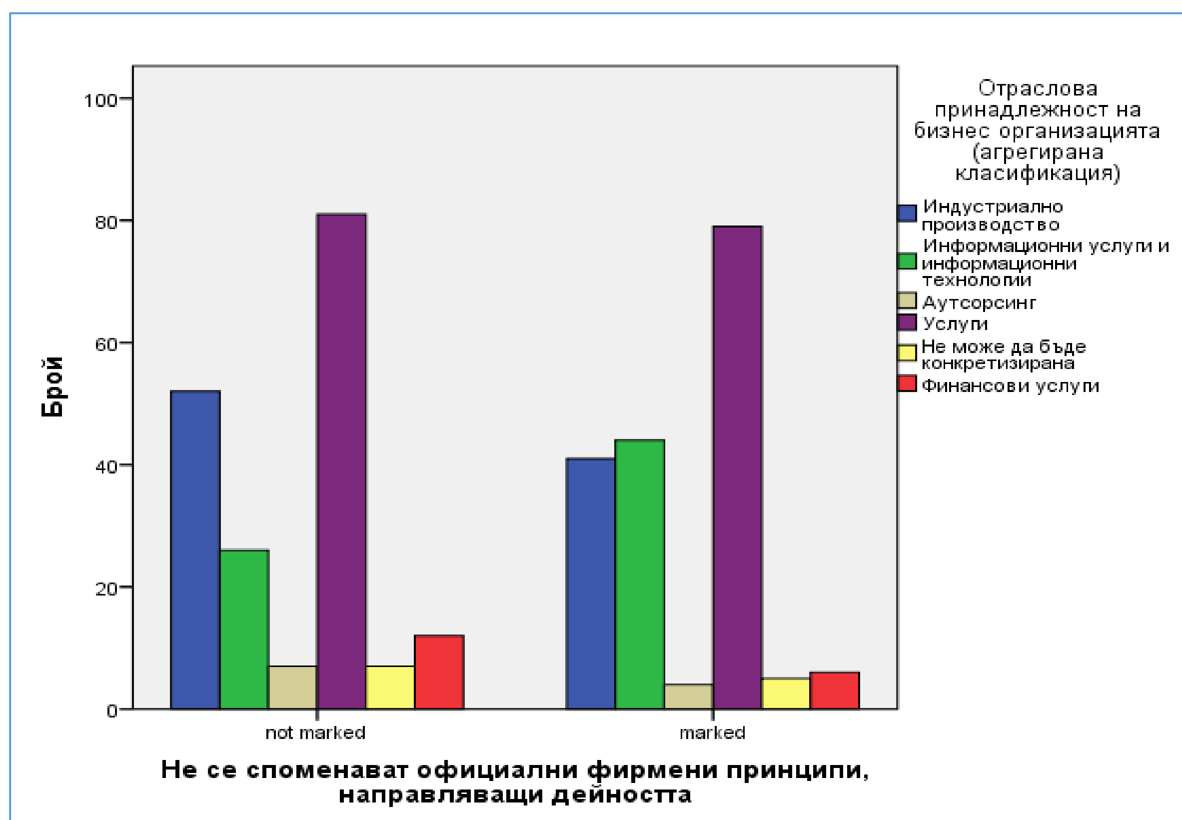

**Фигура 9. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на официални фирмени ценности в интернет пространството, класирани по отраслова принадлежност**



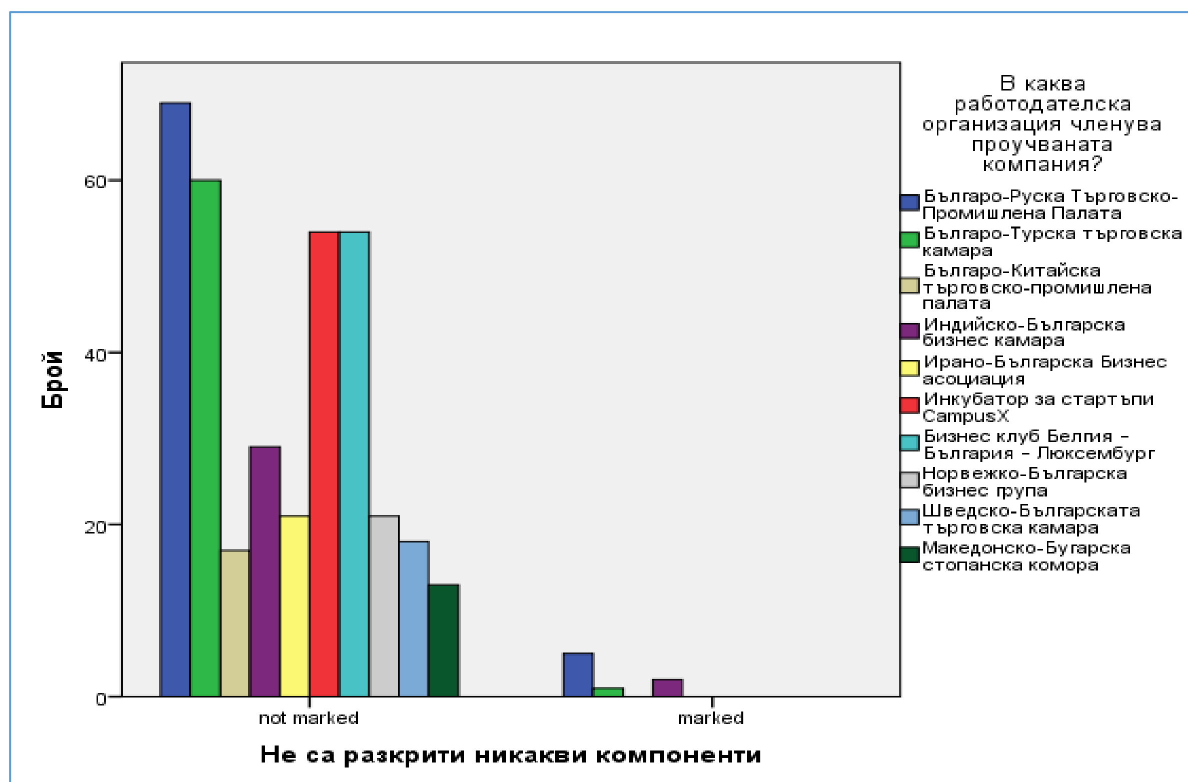

**Фигура 10. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на официални принципи на мениджмънта в интернет пространството, класирани по принадлежност към работодателски организации**



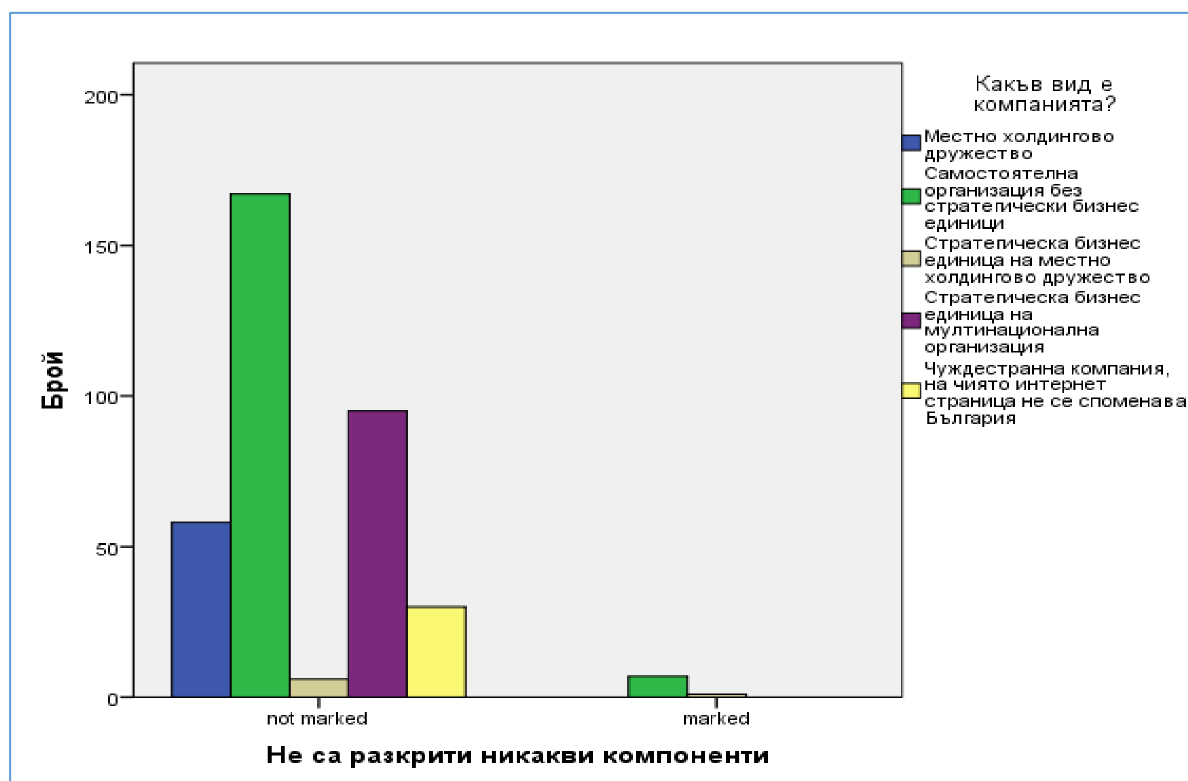

**Фигура 11. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на официални принципи на мениджмънта в интернет пространството, класирани по видове**



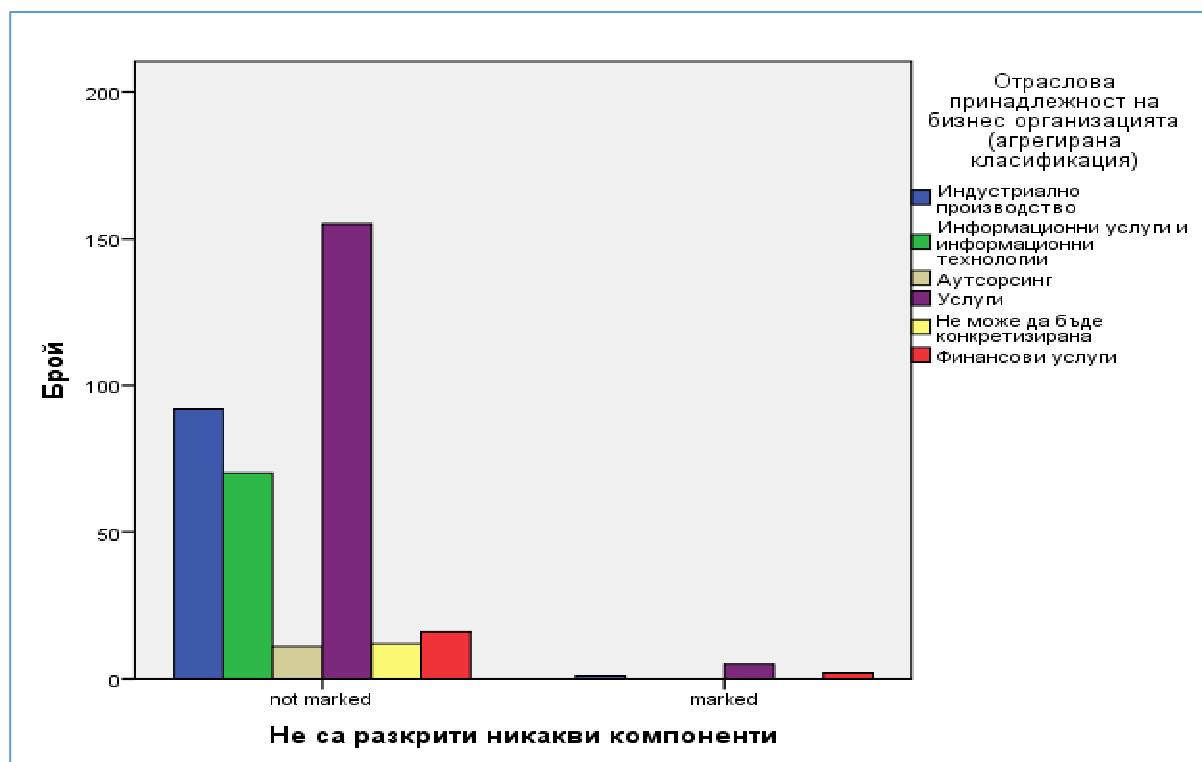

**Фигура 12. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на официални принципи на мениджмънта в интернет пространството, класирани по отраслова принадлежност**



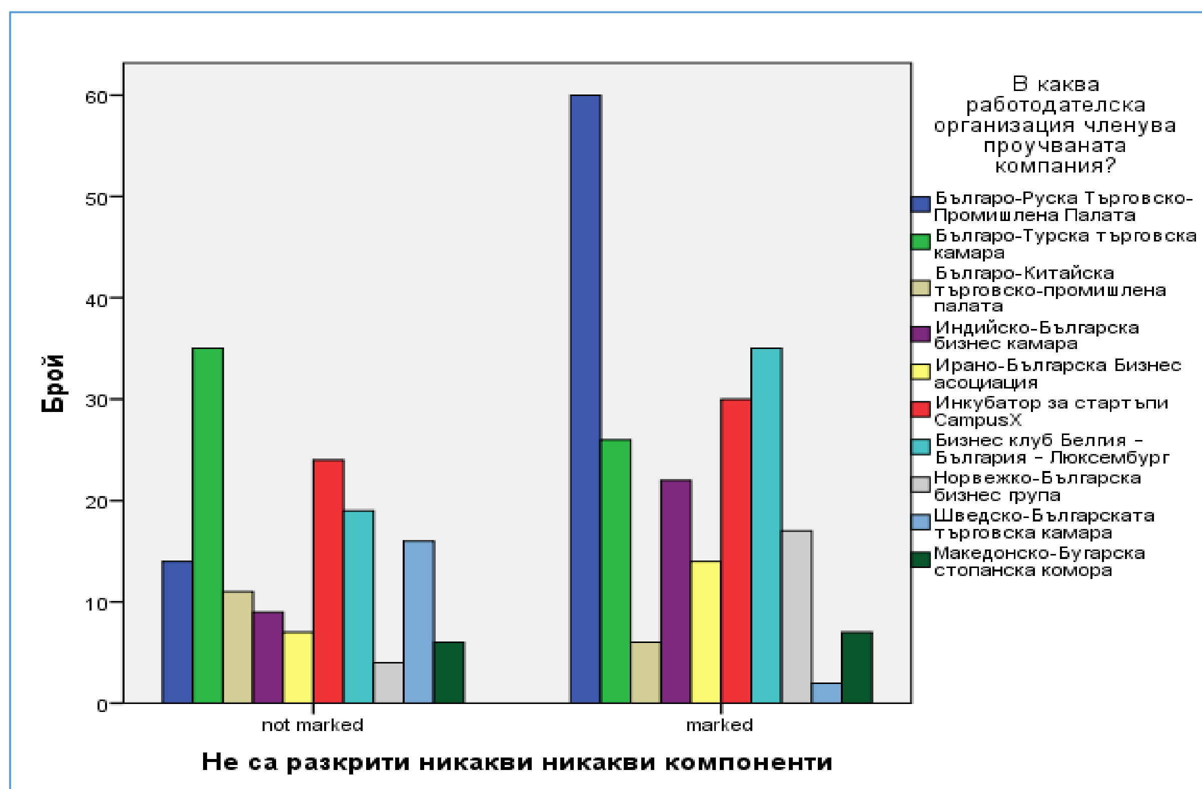

**Фигура 13. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на компоненти на фирмената мисия в интернет пространството, класирани по принадлежност към работодателски организации**



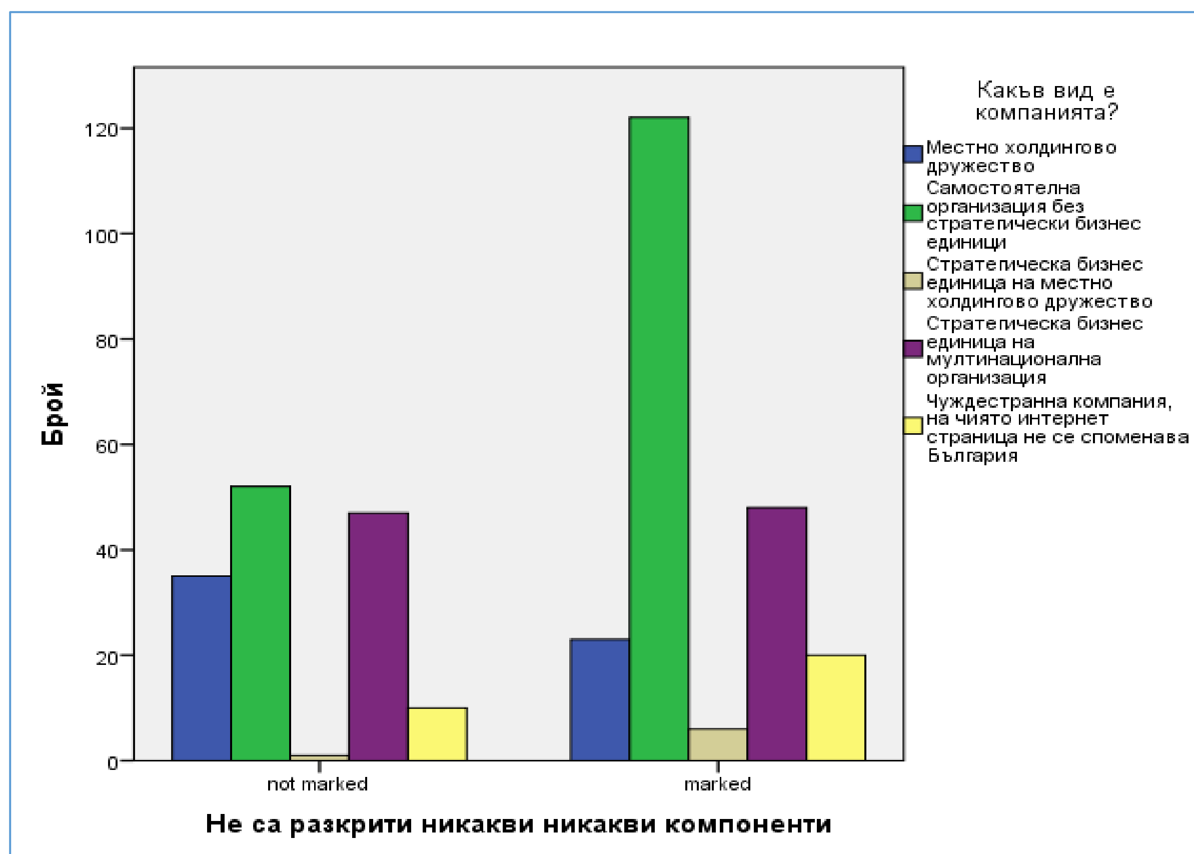

**Фигура 14. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на компоненти на фирмената мисия в интернет пространството, класирани по видове**



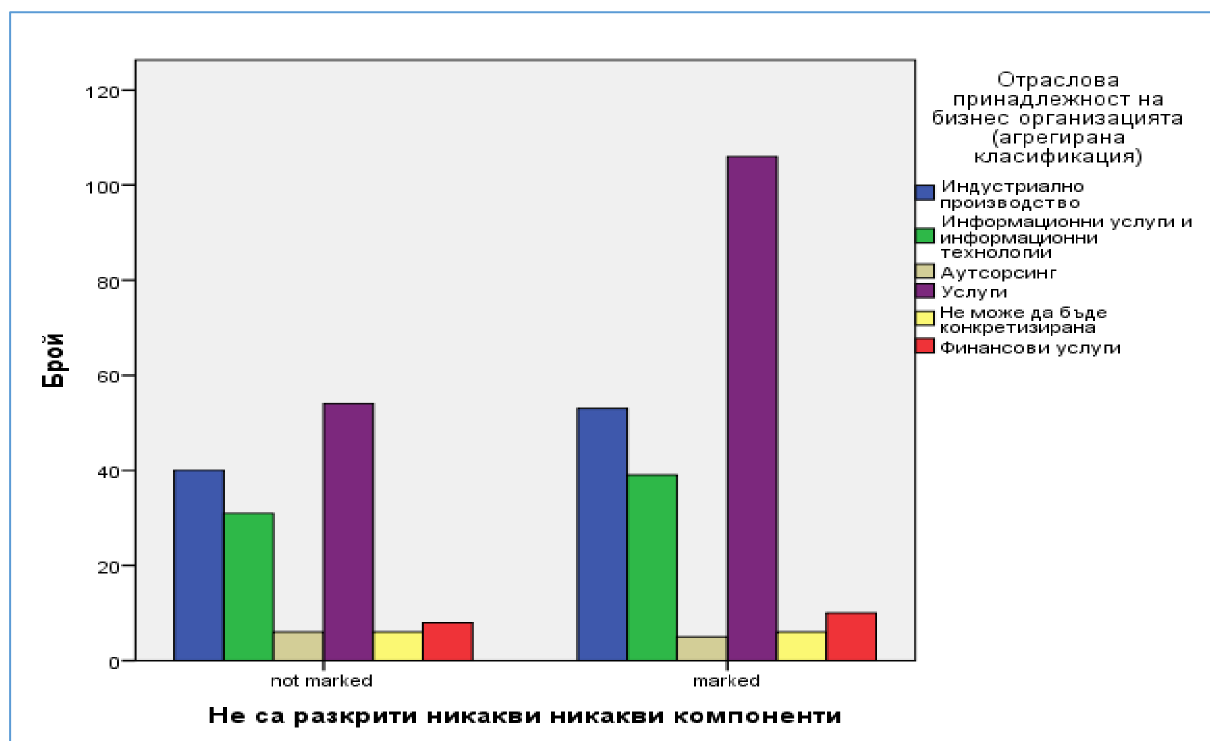

**Фигура 15. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на компоненти на фирмената мисия в интернет пространството, класирани по отраслова принадлежност**




**Фигура 16. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на компоненти на фирмената визия в интернет пространството, класирани по принадлежност към работодателски организации**




**Фигура 17. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на компоненти на фирмената визия в интернет пространството, класирани по видове**




**Фигура 18. Разпределение на изследваните компании, въздържали се от използване на компоненти на фирмената визия в интернет пространството, класирани по отраслова принадлежност**

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Особености при определянето на реалния брой изследвани компании

Таблица 1. Логическата схема при определянето на реалния брой компании от целевите работодателски организации, подлежащи на изследване

| # | Работодателска организация | Използвано съкращение | Общ брой членове | Отпаднали организации-членове | Редуциран брой компании, подлежащи на изследване |
|---|---|---|---|---|---|
| **17.6.** | Инкубатор за стартъпи CampusX<br>(Incubator of start-ups CampusX) | ИССХ | **57** | **3** | **54** |
| **17.7.** | Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург<br>(Business club Belgium – Bulgaria – Luxemburg) | БКББЛ | **63** | **9** | **54** |
| **17.10.** | Македонско-Бугарска стопанска комора<br>(Macedonian-Bulgarian chamber of commerce) | МБСК | **16** | **3** | **13** |
| **17.5.** | Ирано-Българска Бизнес асоциация<br>(Iranian-Bulgarian business association) | ИББА | **29** | **8** | **21** |
| **17.2.** | Българо-Турска търговска камара<br>(Bulgarian-Turkish Chamber of Commerce) | БТТК | **121** | **60** | **61** |
| **17.3.** | Българо-Китайска търговско-промишлена палата<br>(Bulgarian-Chinese Chamber of Commerce and Industry - BCCCI) | БКТПП | **18** | **0** | **18** |
| **17.9** | Шведско-Българската търговска камара<br>(The Swedish Bulgarian Chamber of Commerce) | ШБТК | **21** | **0** | **21** |
| **17.1.** | Българо-Руска Търговско-Промишлена Палата<br>(Bulgarian-Russian chamber of commerce and industry) | БРТПП | **118** | **44** | **74** |
| **17.4.** | Индийско-Българска бизнес камара<br>(Indian-Bulgarian business chamber) | ИББК | **32** | **1** | **31** |
| **17.8.** | Норвежко-Българска бизнес група<br>(Norwegian – Bulgarian business group) | НББГ | **29** | **8** | **21** |
| ***Общ брой компании*** | | | **504** | **136** | **368** |
| ***Елиминиране на дублиращото се членство на компании в повече от една от изследваните работодателски организации*** | | | **368 – 4 = 364 компании, подлежащи на проучване** | | |
| **Възприета схема на събиране на информацията за компаниите (по кодове на величините, представящи изследваните работодателски организации от анкетната карта):**<br>(1) доц. д-р Кирил Димитров – 17.5; 17.6; 17.7 и 17.10<br>(2) гл. ас. д-р Петя Славова - 17.2; 17.3 и 17.9<br>(3) доц. д-р Калоян Димитров – 17.1; 17.4 и 17.8 | | | | | |

Таблица 2 . Списък от компаниите-членове на целевите работодателски организации, легитимно отпаднали от групата на изследваните бизнес организации

| # | Целева работодателска организация | # | Наименование на член | Статус | Забележка | Предприети допълнителни действия от изследователите |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17.6. | ИССХ | 17.6.1. | Energy Policy Group EPG | Не отговаря на критериите на изследването | Неправителствена организация | |
| | ИССХ | 17.6.2. | ListenUP | Не отговаря на критериите на изследването | Неправителствена организация | |
| | ИССХ | 17.6.3. | Wiidii | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| 17.7. | БКББЛ | 17.7.1. | BIOVET | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БКББЛ | 17.7.2. | Chamber of Commerce and Industry Vratsa | Не отговаря на критериите на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | БКББЛ | 17.7.3. | The Specialized Administration and Management Institute of La Francophonie (ESFAM) | Не отговаря на критериите на изследването | Структура на държавна и общинска администрация | |
| | БКББЛ | 17.7.4. | Ibis hotel | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | БКББЛ | 17.7.5. | IMCC EOOD | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БКББЛ | 17.7.6. | MAESTRO-KNITTING | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БКББЛ | 17.7.7. | Minno drujestvo Belogradchik | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БКББЛ | 17.7.8. | NSF Bulgaria | Не отговаря на критериите на изследването | Структура на държавна и общинска администрация | |
| | БКББЛ | 17.7.9. | SALS AD, Varna | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| 17.10. | МБСК | 17.10.1. | Компанија Брилијант | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | МБСК | 17.10.2. | СПЕЦИЈАЛ | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | МБСК | 17.10.3. | Рентина Центар | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| 17.5. | ИББА | 17.5.1. | ВИ ОРТ-КОМЕРС ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ИББА | 17.5.2. | ГОЛАШ ФАРМА ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | ИББА | 17.5.3. | ЕКСПЛОР ВАРНА ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | ИББА | 17.5.4. | ЙОБСТЕЛ БЪЛГАРИЯ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | ИББА | 17.5.5. | КАДРИА | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | ИББА | 17.5.6. | ЛАСА ИНЖИНЕРИНГ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | ИББА | 17.5.7. | Н.Г. ГРУП 1 ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | ИББА | 17.5.8. | ЮЛИЯН СОТИРОВ (ФИЗИЧЕСКО ЛИЦЕ) | Не отговаря на критериите на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| 17.2. | БТТК | 17.2.1. | 3СМ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница<br>Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.2. | А.С.Е.ГЛОБЪЛ КОНСУЛТИНГ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница<br>Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | БТТК | 17.2.3. | АДВОКАТСКА КАНТОРА ГЕОРГИ ПЕТКОВ | Не отговаря на критериите на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | БТТК | 17.2.4 | АДВОКАТСКА КАНТОРА СЕДАТ КАДИР | Не отговаря на критериите на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | БТТК | 17.2.5 | АДВОКАТСКО ДРУЖЕСТВО ПЕРУСАНОВ, ПАНАЙОТОВ И ПАРТНЬОРИ | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.6 | АДЖИБАДЕМ СИТИ КЛИНИК ЕАД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.7 | АЗЕРТА ТРЕЙДИНГ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.8 | АЙКАП КРИФ ЕАД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.9 | АКВА-БИО-ХИМ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.10 | АКРЕА ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | БТТК | 17.2.11 | АКТ ЛОДЖИСТИК АД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница<br>Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.12 | АЛЕКС ЕНЕРДЖИ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.13 | АЛЛТРАК ТРАНСПОРТ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.14 | АЛМЕД ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница<br>Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.15 | АЛТАН МЕКАТРОНИК ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.16 | АЛТЪНБАШ БЪЛГАРИЯ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.17 | АРКОМАТ-БЪЛГАРИЯ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.18 | БАЛКАМ ГРУП ЕООД | Не отговаря на критериите на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | БТТК | 17.2.19 | БМФ ПОРТ БУРГАС АД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | БТТК | 17.2.20 | БЕСТ УВПС ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.21 | БИЗНЕС ИНСТИТУТ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.22 | БИЛЛ ИНЖЕНЕРИНГ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.23 | БИОФОРМ ЕООД | Не отговаря на критериите на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | БТТК | 17.2.24 | БРОНТЕС БС ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.25 | Буллчардж ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.26 | ВИН ГРУП БЪЛГАРИЯ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.27 | ДЕЛОЙТ БЪЛГАРИЯ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.28 | ДЖИ БИ АЙ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | БТТК | 17.2.29 | ДЖИ ПИ ЕС БЪЛГАРИЯ АД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.30 | ДИАМАТИКС ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.31 | ДОУШ ИНШААТ ВЕ ТИДЖАРЕТ | Не отговаря на критериите на изследването | Структура на държавна и общинска администрация Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | БТТК | 17.2.32 | ЕВРОКОМ - С - АГРО ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.33 | ЕВРОПАПЕРПАК ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.34 | ЕЙ АР ЕС БЪЛГАРИЯ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.35 | Ейч Ар Ес Риктурмънт Сървисиз ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.36 | ЕКС ЕНД ЕКС ЕООД | Не отговаря на критериите на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | БТТК | 17.2.37 | ЕНЕРГИЙНИ РЕШЕНИЯ БГ | Не отговаря на критериите на изследването | Структура на държавна и общинска администрация Колективен участник (друга камара или асоциация) | |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | БТТК | 17.2.38 | ЕНЕРДЖИ ДИВЕЛЪПМЪНТ 2014 ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.39 | ЕНПАЙ ТРАНСФОРМЪР КОМПОНЕНТС БЪЛГАРИЯ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.40 | ЕС ГРУП ХЮМЪН КЕПИТЪЛ ЕООД | Не отговаря на критериите на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | БТТК | 17.2.41 | ЗИЕН ЕНЕРЖИ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.42 | ИНДУСТРИАЛНА ЗОНА ЗАГОРЕ АД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.43 | ИНФИНИТ ЛАМБДА ЕООД | Не отговаря на критериите на изследването | Неправителствена организация<br>Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | БТТК | 17.2.44 | ЙОСПЕД ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.45 | КАРАЙЕЛ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.46 | КАРТЕКС П АД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | БТТК | 17.2.47 | Като Инженеринг ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.48 | КЛАСТЕР ДЕСКТОП ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.49 | КОЛОНАД ИНШУРЪНС ЕС ЕЙ – Клон България | Не отговаря на критериите на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | БТТК | 17.2.50 | КОМПРОМИСС ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.51 | КОНТРАКС АД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.52 | КОРТИЕР ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.53 | КЯШИФ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.54 | ЛЕНАССО ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.55 | М-М ТРАНСПОРТ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | БТТК | 17.2.56 | МАКСКАР.БГ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.57 | МАНОЛИ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.58 | МГ КОНСУЛТ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.59 | МЕДИСАН ТРЕЙДИНГ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БТТК | 17.2.60 | МЕДИЯПОСТ ХИТ МЕЙЛ БЪЛГАРИЯ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| 17.1. | БРТПП | 17.1.1. | АЛ ПРОПЪРТИ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.2. | АММС-счетоводен пазар - Мастър сервиз ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.3. | Асоциацията на индустриалния капитал в България (АИКБ) | Не отговаря на критериите на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | БРТПП | 17.1.4. | Астери - Мед ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | БРТПП | 17.1.5. | БЕРОЕ КОМОДИТИ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.6. | БУЛ-ЕР-ИНТЕРНЕШЪНЪЛ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.7. | Българска стопанска камара – Съюз на българския бизнес (БСК) | Не отговаря на критериите на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | БРТПП | 17.1.8. | Българската търговско промишлена палата | Не отговаря на критериите на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | БРТПП | 17.1.9. | Валентин Савов, адв. | Не отговаря на критериите на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | БРТПП | 17.1.10. | Валерий Власов | Не отговаря на критериите на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | БРТПП | 17.1.11. | Вангелия - България ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.12. | Васил Божков | Не отговаря на критериите на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | БРТПП | 17.1.13. | Вива Суит ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.14. | ВИТАМИНА - ЕС АД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | БРТПП | 17.1.15. | Владимир Райчев | Не отговаря на критериите на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | БРТПП | 17.1.16. | ДАРИ ТУРС ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.17. | ДитсманнЕнергоремонт АД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.18. | ЕМОНА 77 ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.19. | ЗТЦ НЕДА ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.20. | ИНТЕР ПРО ИНЖЕНЕРИНГ ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.21. | ИТА-ХОЛД АД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.22. | Кирил Мазнев | Не отговаря на критериите на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | БРТПП | 17.1.23. | Константин Василев, адв. | Не отговаря на критериите на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | БРТПП | 17.1.24. | Лома ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | БРТПП | 17.1.25. | МЕСНИ ПРОДУКТИ Т ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.26. | Н.Г.КОНСУЛТ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.27. | НИС ПЕТРОЛ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.28. | Петър Кисьов | Не отговаря на критерии-те на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | БРТПП | 17.1.29. | ПИ ДЖИ ЕМ ИНЖЕНЕРИНГ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.30. | ПОМОНА ПЛОД ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.31. | Проспект Груп ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.32. | ПТФ ОДЕЖДА ООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.33. | СДРУЖЕНИЕ НА РУСОФИЛИТЕ В БЪЛГАРИЯ" | Не отговаря на критерии-те на изследването | Неправителствена организация | |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | БРТПП | 17.1.34. | Сергей Улянченко | Не отговаря на критерии-те на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | БРТПП | 17.1.35. | СИЛОР АД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.36. | СИМЕОН СЛАВЧЕВ | Не отговаря на критериите на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | БРТПП | 17.1.37. | СТРОЙ АЛИАНС ИНВЕСТ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.38. | СТРОЙТРАНС 2011 ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.39. | Търговско-промишлена палата на Руската Федерация | Не отговаря на критерии-те на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | БРТПП | 17.1.40. | УАЙТ КОУСТ ЕООД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.41. | ФИНАНСОВО – ИНДУСТРИАЛЕН КОНЦЕРН „АКБ ФОРЕС” ХАД | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | БРТПП | 17.1.42. | Фондация "Устойчиво развитие за България" | Не отговаря на критерии-те на изследването | Неправителствена организация | |
| | БРТПП | 17.1.43. | Цветелина Ангелова, адв. | Не отговаря на критерии-те на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | БРТПП | 17.1.44. | ЮЛИЯ ВАВИЛОВА | Не отговаря на критерии-те на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |

Продължение

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17.4. | ИББК | 17.4.1. | Trifonov & Sons | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| 17.8. | НББГ | 17.8.1. | Green business Norway | Не отговаря на критериите на изследването | Колективен участник (друга камара или асоциация) | |
| | НББГ | 17.8.2 | Lyubomira Nakova | Не отговаря на критериите на изследването | Индивид (регистриран и като свободна професия) | |
| | НББГ | 17.8.3 | Kinnarps | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | НББГ | 17.8.4 | Nachev & Partners | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | НББГ | 17.8.5 | Cobulder Bulgaria | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | НББГ | 17.8.6 | Nordnorsk Forsyning AS | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | НББГ | 17.8.7 | Norway Resource Group ltd | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Не съществува официална интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |
| | НББГ | 17.8.8 | Puzzel | Невъзможен достъп до официална интернет страница | Неработеща интернет страница | Неуспешно търсене по наименование на компанията в Google на български език и/или на латиница (английски език) |

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Разпределение на съавторството по структурата на колективната монография

*доц. д-р Кирил Димитров*: анотация, увод, първи раздел (встъпителни параграфи), т. 1.1, т. 1.2, т. 1.3 (встъпителни параграфи), т. 1.3.1, т. 1.3.8, 1.4 (встъпителни параграфи), т. 1.4.2, т. 1.4.5, т. 1.5 (встъпителни параграфи), т. 1.5.1, т. 1.5.2, т. 1.5.3 (встъпителни параграфи), т. 1.5.3.11, т. 1.5.3.12, т. 1.5.3.13, т. 1.5.3.18, т. 1.5.3.19, т. 1.5.3.20, т. 1.5.3.21, т. 1.5.3.22, втори раздел (встъпителни параграфи), т. 2.1, т. 2.2 (встъпителни параграфи), т. 2.2.1, т. 2.2.2, т. 2.2.3, т. 2.2.4, трети раздел (встъпителни параграфи), т. 3.1 (от стр. 350 до стр. 357), т. 3.2 (от стр. 362 до стр. 408), т. 3.3, т. 3.4, заключение, приложение 1, приложение 2, приложение 3 и приложение 4 (стр. 871 до стр. 874).

*доц. д-р Калоян Димитров*: т. 1.3.3, т. 1.3.4, т. 1.3.5, т. 1.4.3, т. 1.4.4, т. 1.4.6, т. 1.4.7, т. 1.5.3.2, т. 1.5.3.3, т. 1.5.3.5, т. 1.5.3.7, т. 1.5.3.9, т. 1.5.3.16, т. 2.2.8, т. 2.2.9, т. 2.2.10, т. 3.1 (от първи абзац на стр. 357 до стр. 360; от втори абзац на стр. 362 до края на подточката на същата страница), т. 3.2 (от първи абзац на стр.408 до стр. 435 включително; от първи абзац на стр. 455 до края на подточката на стр. 456) и приложение 4 (от 17.1 на стр. 881 до края на подточката на стр. 886).

*гл. ас. д-р Петя Славова*: т. 1.3.2, т. 1.3.6, т. 1.3.7, т. 1.3.9, т. 1.3.10, т. 1.4.1, т. 1.4.8, т. 1.5.3.1, т. 1.5.3.4, т. 1.5.3.6, т. 1.5.3.8, т. 1.5.3.10, т. 1.5.3.14, т. 1.5.3.15, т. 1.5.3.17, т. 2.2.5, т. 2.2.6, т. 2.2.7, т. 3.1 (от първи абзац на стр. 360 до първи абзац на стр. 362 включително), т. 3.2 (от първи абзац на стр.435 до първи булет на стр. 455 включително) и приложение 4 (от 17.2 на стр. 874 до стр. 881).

**ОРГАНИЗАЦИОННО ЛИДЕРСТВО**

**ЧРЕЗ ПРОВЪЗГЛАСЕНА КУЛТУРА**

доц. д-р Кирил Димитров
доц. д-р Калоян Димитров
гл. ас. д-р Петя Славова

Дадена за печат: 21.03.2024 г.
Формат 8/60/84; ПК 111
ISSN 978-619-232-811-5

ИЗДАТЕЛСКИ КОМПЛЕКС – УНСС